

3 1761 11849780 9



Digitized by the Internet Archive
in 2024 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761118497809>

Government
Publications

CAI
TB 800
-1999
M011

Embracing Change



in the
**Federal
Public
Service**

*Task Force on the Participation of
Visible Minorities in the Federal Public Service*

©Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2000

Catalogue No. BT22-67/2000
ISBN 0-662-64875-7

This document is available
at the following web address:
<http://www.visiblepresence.com>

Also available in alternative formats



March 2000

The Honourable Lucienne Robillard, P.C., M.P.
President of the Treasury Board

Dear Minister:

On behalf of the members of the *Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service*, I hereby submit our action plan. We believe that it will enable the government to bring about the changes necessary to create a representative federal public service that inspires the confidence and trust of all Canadians.

We look forward to an early public release and expeditious implementation of the action plan. The tools are available to managers; the workforce is ready; the benchmarks are attainable. Now is the time for action.

We wish to thank you for the opportunity and the privilege of serving our country in this way and hope that our efforts will assist you in moving forward on this agenda.

Yours sincerely,



Lewis Perinbam, O.C.
(Chairperson)

(Members)

J.C. Best

Denise Chong

Marjorie M. David

Shawna Hoyte

Alain Jean-Bart

Audrey Kobayashi

Earl A. Miller

Henry K. Pau



CONTENTS



Embracing Change	1
A Call for Leadership	2
The Action Plan	4
I. Set a Benchmark	5
II. Help Departments and Managers Achieve the Benchmark	7
III. Change the Corporate Culture	11
IV. Provide for Implementation and Accountability	14
V. External Advice and Independent Review	17
VI. Provide for Incremental Financial Resources	18
Background	19
The Canadian Reality and the Federal Public Service	19
How the Task Force Conducted its Work	20
Visible Minorities in Canada	21
Visible Minorities in the Public Service	21
The Task Force's Consultations	27
Learning from the Federal Experience in Bringing About Change	30
Changing the Corporate Culture or Getting the Numbers Up: Which Comes First?	33
Striving for a Representative Public Service	34
Conclusion	36
Appendices	37
I. Task Force Mandate and Membership	38
II. Distribution of Federal Public Service Employees by Selected Departments	40
III. Projected Impact of Proposed Benchmark on Recruitment	42
IV. Projected Impact of Proposed Benchmark on Executive Feeder Groups and Executive Levels	44
V. Public Service Commission Tools to Improve Employment Equity Representation	46
Acknowledgements	53

Embracing Change

As Canada enters a new century of potential and promise, it faces an urgent imperative to shape a federal public service that is representative of its citizenry. The public service has met this challenge before; it must do so again. Just as the greater presence of francophones and women enriches and enhances the public service, so too do visible minorities bring new dimensions and vitality to it.

The public service must be regarded by its citizenry as its own, not as the preserve of any particular group. It must be driven by the principle that what an individual can do on the job must matter more than his or her race or colour.

These considerations, together with the government's commitment to eliminating all forms of discrimination and to fairness and equity in the federal public service, prompted the former President of the Treasury Board, the Honourable Marcel Massé, to establish the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service. Mr. Massé's successor, the Honourable Lucienne Robillard, was quick to affirm her commitment to this initiative and to give it her wholehearted support.

The Task Force sought to develop an action plan to transform the public service into an institution that reflects all Canada's citizens and attracts them to its service to play a part in shaping the Canada of tomorrow. The plan is designed to harness the talents of all Canadians for the federal public service, not only to serve Canada's domestic needs, but also to meet the demands and opportunities of globalization. In a world of many cultures, Canada is particularly fortunate to have a population that is, in many ways, a microcosm of that world. It is a source of strength of the sort possessed by few other countries.

The action plan is realistic, pragmatic and attainable. It will require exemplary leadership and skill on the part of managers and employees at all levels; their goal should be to foster a federal public service whose members are assured of respect and fairness. The plan issues a call for leadership to embrace change, so that the public service can win the confidence and trust of all Canadians, become truly representative and become an employer of choice for a new generation of Canadians. **The Task Force believes that the year 2000 can be a turning point in the history of the federal public service, when it takes up these challenges.**

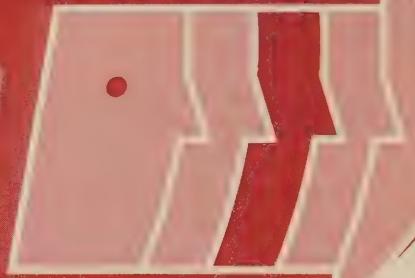
A Call for Leadership

Embracing change requires taking risk and managing it. The Task Force, asked to consider the participation of visible minorities in the federal public service, recognized that it faced a daunting task. Despite much effort on the part of the federal public service to address issues of employment equity, the problem of under-representation of visible minorities in the federal workforce has persisted. There is opportunity now, however, to make faster progress. The Task Force, after reflecting on the past, shifted its focus to the future. The following conclusions underpin the action plan and are a **call for leadership**:

1. **The federal public service does not reflect the diversity of the public it serves.** Visible minorities remain under-represented while demographic trends indicate their number will grow in the Canadian population. Faster progress in changing the face of the public service is vital; at stake is the integrity of services and the respect the federal government needs to govern.
2. **As an employer, the federal government is not harnessing and nurturing talent as it should to compete in a new global environment.** It must invest in human resources innovatively and be competitive with the private sector as an employer of choice in all its staffing activities, from outreach and recruitment to training and development and career advancement.
3. **The federal government has not achieved its legislated employment equity objectives and goals for visible minorities.** With few exceptions, departments have not achieved an equitable workforce representation (i.e., representation is short of labour market availability). For visible minorities already in the public service, advancement to management and executive levels has virtually stalled.
4. **The slow progress has engendered frustration, discontent and cynicism about the future.** Further delay — or worse, inaction — could result in complaints of discrimination and grievances that could revisit the lengthy and acrimonious arena of tribunal investigations and directives.
5. **A lack of government-wide commitment and leadership, and consequently, accountability at the top, has hampered progress.** Commitment from deputy heads would motivate managers and others responsible for hiring and managing people to achieve the objective of modernizing the face of government as a whole.
6. **Changing the corporate culture so that it is hospitable to diversity is as essential as getting the numbers up.** Both must move in concert. Diversity training must be available to all employees and translated into expected behaviour and attitudes in the workplace. Increasing the number of visible minorities in the workplace can create a “critical mass” to effect and sustain cultural change; the experience of francophones and women demonstrated this.

7. **The government has an opportunity in its recruitment drives to change the face of the public service.** Downsizing has given way to recruitment to renew and rejuvenate an ageing public service. In recruiting from an increasingly diverse talent pool, the federal government cannot afford to lose more ground to the private sector.
8. **The time has come to focus on results.** The federal government should establish a benchmark that, if achieved, would help make up ground in the representation of visible minorities. The purpose of setting a benchmark is to seize the opportunity to make progress over a short period. In proposing this approach, the Task Force does not seek quotas for visible minorities, nor does it wish to see them become entrenched as an employment equity group. **The driving principle must be that what an individual can do on the job must matter more than his or her race or colour.**

The Action Plan



The Task Force considered the issues surrounding participation of visible minorities in a context of changing the federal public service to improve it for all Canadians. In seeking to provide the federal government with a strategic instrument of change, it concentrated on action that, in addressing under-representation of visible minorities, would produce results within the next three to five years. Such quick results would have the effect both of making faster progress and of stimulating change for the longer term to enhance the quality of the federal workplace for all. The Task Force emphasizes that real progress comes only if visible minorities are present in occupations and at levels where they have previously been under-represented and excluded; tokenism and ghettoism must be avoided.

I. Set a Benchmark

The Task Force shares the federal government's view that progress has been unacceptably slow in improving the representation and advancement of visible minorities, so that it now lags behind the private and federally regulated sectors. The gaps between actual representation and labour market availability (LMA) have, for most departments, been persistent and widening. The problem of advancement is two-fold: (a) representation in the executive feeder group has shown little or no growth for a number of years; and (b) the appointment rate into the executive category falls disproportionately short compared to the feeder pool.

The federal public service has an opportunity now to make up ground in the representation of visible minorities in ways that will help to create an exemplary workplace. The imperative to renew and rejuvenate the public service is matched with the reality of a labour market that is diverse and becoming more so. The Task Force believes the time has come to step up efforts, namely, to pursue with determination, for a limited time, a benchmark for the recruitment and advancement of visible minorities.

A benchmark emphasizes results, and results generate the necessary momentum to sustain change. A benchmark should be achieved in the overall performance of the federal public service. Some departments will have further to go than others. Some leaders, however, challenge themselves and their organization to overachieve a target. Wanting to be at the forefront of change, they take risk, manage it and reap the concomitant rewards.

The Task Force sees Health Canada's response to the Canadian Human Rights Tribunal decision as a demonstration that targets work when given the force of law. In that decision, the remedial measure called for a hiring rate of double the labour market availability. This was the same measure applied in a similar ruling, upheld by the Supreme Court, in the case of *Action Travail des Femmes v. Canadian International Railway et al.* (1987). The Task Force believes that departments do not want to find themselves being similarly overtaken by events and having to comply with legal directives. It observed that some departments, led by their deputy heads, have taken the initiative and made progress. Revenue Canada and the Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) made dramatic progress in the representation of, respectively, visible minorities in the workforce and Aboriginal peoples at executive levels. Such progress has made it easier for them to achieve further change while at the same time, improving service to their clientele.

The Task Force is convinced that, among deputy heads, there is a determination to take an approach that is results-driven. **Given a mandate to determine benchmarks, the Task Force focussed on setting the benchmark low enough to be realistic and attainable for the government as a whole, but high enough to call forth creative and innovative responses from individual departments.** It sought a benchmark that was simple and easily understood, and that had breadth, in that it would apply to all departments, and depth, in that it would embrace all activities from entry to executive levels.

Set a benchmark of 1 in 5 for visible minority participation government-wide:

- 1. A 1 in 5 share of external recruitment for term (in excess of three months) and indeterminate appointments, to be attained as an annual rate by 2003;*
- 2. A 1 in 5 share of acting appointments at the levels of executive feeder groups, to be attained as an annual rate by 2005;*
- 3. A 1 in 5 share of entry into executive feeder groups and executive levels to be attained as an annual rate by 2005.*

The Task Force believes that a benchmark of 1 in 5 is achievable for recruitment into the public service as a whole. A rate of 1 in 5 matches the rate in 1998 of visible minority applicants in general recruitment (20.6 per cent) and is well within the rate in 1998 of visible minority applicants in post-secondary recruitment (30.2 per cent).

Because the federal public service makes appointments into executive levels overwhelmingly by internal promotion, recruitment does not address the acute under-representation at those levels. The 1 in 5 benchmark is applied, therefore, over a longer period of five years to acting appointments and to entry into executive feeder groups and executive levels. The former is a critical proving ground; the latter will be achieved by a combination of external recruitment and internal training and promotion.

II. Help Departments and Managers Achieve the Benchmark

In accordance with their legislated obligation to implement employment equity, departments regard representation as a matter of bringing their visible minority population to the level of LMA relevant to the occupational categories and locales of their department. The Task Force emphasizes that "closing the gap" is chasing a historical figure; **the LMA represents how the federal workforce should have looked in 1996.** Some departments mistakenly see the LMA as a ceiling; it was intended as a floor to measure performance. Other departments have exceeded the LMA in certain occupational categories but have not stopped recruiting. Achieving employment equity, therefore, requires striving for **greater** than the LMA to account for the historical lag in the measure and to take advantage of the **larger** recruitment pool available if hiring were expanded beyond local markets.

The benchmark of 1 in 5 has flexibility in two important ways: (1) departments have time, in the three- and five-year horizons, to achieve that annual rate of performance; and (2) departments can devise strategies and set targets to achieve the benchmark that are adapted to their particular corporate situation. Departments can determine where and how they can best make faster progress and direct their managers accordingly.

Managers, burdened by their day to day workloads, may resist yet another approach to employment equity. Some may question whether "enough" qualified visible minority applicants exist. Some may not know how to tap into wider recruitment pools. Others may need training in interview and selection techniques in order to recruit from a diverse candidate pool. The Task Force believes that, with education, managers will see opportunity rather than obstacles. It will require human resources specialists to work in step with managers and to advise them on employment equity policy, including whether or not their practices conform. Managers, assisted by human resources practitioners, should do more outreach and recruitment and do so innovatively. Recruitment pools must be larger, and referral, interview and appointment processes must work to the same objective, namely, allowing more qualified visible minorities to be appointed.

Help departments and managers make progress toward and achieve the benchmark:

- 1. Share the experience and approaches of other departments and of federally regulated and private sector companies and organizations. Individual departments to adapt such experiences and approaches to their corporate environments and requirements.*

Departments can learn much from each other and from federally regulated and private sector companies and organizations that report to the Labour Standards and Workplace Equity Directorate at Human Resources Development Canada. Research can also be shared. For example, Transport Canada is undertaking diagnostic studies to probe reasons for low application and appointment rates for particular occupations and positions. These experiences and approaches may need to be adapted; what works for one department may not fit another's corporate environment or needs.

2. | Educate managers about:

- (a) human resources policy and practices and, within that context, employment equity policy and practices;*
- (b) labour markets and equip them to do labour market analysis;*
- (c) the existing array of Public Service Commission tools for targeted recruitment and appointment.*

Some managers are unfamiliar with existing federal human resources policy and programs and, within that context, employment equity. They may not be apprised of demographic and labour market trends. They will have to be confident that they have the policy and program tools at hand to help them attract and appoint more visible minorities. The Task Force concluded the issue is not that there are not enough tools or that they are ineffective; rather, managers are often either unaware of them or do not know how to use them. (For a list of existing PSC tools, see Appendix V.)

3. Widen the applicant pool by:

- (a) expanding the geographic area of selection to reach larger recruitment pools;*

Widening the applicant pool has been shown to improve the appointment rate of visible minorities. Managers may have to expand the area of selection. Besides opening a competition to residents of a local area (typically within a certain radius), they would expand it to invite visible minority applicants from another urban centre or a wider region, including province-wide, or broader, to the national level.

- (b) *making use of Public Service Commission inventories of visible minority applicants;*
- (c) *making financial provision to assist managers to meet increased relocation costs.*
4. *Ensure qualified visible minority applicants are referred rather than screened out:*
- (a) *review the criteria for selected positions;*
- (b) *hire for competencies, including new competencies, rather than for position alone.*
- Some regional offices of the Public Service Commission maintain inventories of qualified visible minority applicants. The Task Force believes every regional office should maintain and encourage use of such inventories.
- Managers often cite the non-payment of relocation expenses as a reason for limiting the geographic area of selection. While some candidates will be willing to move at their own expense, some will not or cannot. Financial provision should be made to pay such expenses for successful candidates.
- In analyzing under-representation, the Public Service Commission noted the dramatic difference between application and appointment rates of visible minorities. In 1998, against an application rate for general recruitment of 20.6 per cent, the appointment rate was 4.1 per cent. Such a dramatic fall-off calls into question the practical application of the merit principle.
- There is a pressing need to review criteria particularly where there is a dearth of applicants or of referred visible minority candidates. Some criteria may be outdated or not *bona fide*, serving a purpose for which they were not intended, that is, to manage the volume of applicants. In less senior positions in regions where the federal government is one of the largest employers, as in Halifax, the designation of positions as bilingual imperative should be reviewed. Generally, with respect to such positions, departments should regard language training as an investment in an otherwise qualified candidate. For example, in Quebec, accent should not be a consideration in evaluating language level related to linguistic proficiency and, thus, suitability for the job.
- Departments should consider the example of the private sector, where, to respond to the increasingly global nature of work, companies are hiring for new competencies rather than for position alone. Hiring for competencies may overcome historical biases toward certain credentials or qualifications.

5. Ensure the integrity of the selection process:

(a) establish corporate inventories of visible minorities available for selection board duties; those inventories to include members from the private sector;

(b) provide training for visible minorities within the public service for selection board duties.

Corporate inventories should be established of visible minorities for selection board duties, and more should be trained for such duties. Those inventories should include members from the private sector. Outside members would help compensate for the internal shortage until visible minorities have a greater presence in management. More important, a third-party presence will introduce a perspective distinct from existing management.

6. Use innovative recruitment and outreach approaches:

(a) establish corporate inventories of visible minority employees who could participate in recruitment drives and outreach activities;

(b) establish partnerships with other departments or with the private sector in recruitment and outreach activities.

The Task Force notes few departments are involved in outreach; many more should be to prepare for the coming recruitment drives and because of expected exits alone (the average age of all employees in the public service is 42.5 years, and that of executives is 49.3 years).

Departments should send on outreach activities the same kinds of employees as those they are seeking. For example, if a department wishes to attract energetic, motivated visible minority youth, those it sends out on outreach should reflect those same qualities.

III. Change the Corporate Culture

The Task Force grappled with which comes first, changing the culture or changing the numbers. It concluded that they should move in concert. The federal government must make this happen by staking out ground as an employer of choice and as a workplace of choice. This approach will speed the end of temporary corrective measures.

Signal that the federal government is striving to be an employer of choice and to create an exemplary workplace:

1. Reinforce a positive brand image of the public service as a competitive employer.

Many potential recruits have a negative perception of the federal public service as a place to work. The federal government must counter that by identifying advantageous aspects of public service employment and promoting them in recruitment practices.

2. Articulate the objectives of human resources policy, and within that, employment equity and diversity, as critical to the mission of the federal government.

Departments have begun the process of integrating diversity into human resources planning and human resources planning into departmental business plans. It should be in place, quickly, government-wide. The federal government must do what the private and federally regulated sectors do well: integrate diversity into the way business is done and have human resources personnel working alongside front-line managers. Like the private sector, the federal government should regard a diverse workforce as an asset, not as an accommodation.

3. Integrate diversity into the employee curriculum:

(a) deputy heads to be the champions;

Changing the face of the federal public service is not only about external marketing; the public service must believe it internally.

The Task Force noted examples in the private sector where the chief executive officer is championing diversity. Some head a corporate committee on diversity. Others personally pick up the telephone to call a potential university recruit.

(b) establish managing diversity as a core competency of management;

(c) extend diversity training to all employees, and relate training to workplace operations.

4. Establish interdepartmental programs for career and leadership development for promising new recruits and existing employees. Such programs to provide for:

(a) mentoring;

(b) rotational assignments;

(c) training;

(d) appointment to level rather than position.

The Task Force urges deputy heads to reflect on their own leadership: **Is there a visible minority presence on their senior management committees?**

Several private sector companies have established a leadership competency related to diversity. The federal government should train managers so that they acquire knowledge and develop skills associated with managing a diverse workforce. Leadership development programs should be designed to support managers in this respect.

Training to combat stereotyped attitudes toward differences must be translated into **operational** terms; the objective should be to motivate managers and employees to be self-policing in the workplace.

The competitive advantage of the federal public service over the private sector is that it offers recruits a breadth of opportunity and experience of the sort not readily available in the private sector. Since departments are concerned narrowly with their own workforces, that strength is not realized. The federal public service should offer a career-path program for recruits and existing employees of promise. Greater use should be made of models where appointments are to level rather than position, such as the foreign service officer classification and the accelerated economist program. In creating similar talent pools, departments could collaborate by location or by "communities" of occupations (e.g., the Public Service Commission's recent regrouping of occupations) and provide candidates with rotational assignments, training and mentoring. To quote a slogan from a large private sector accounting and consulting firm: "Work where you're going to grow."

- 5. Establish short-term (one to two years) youth internships to offer exposure to the executive levels of the public service, as well as international assignments.**

- 6. Apply the benchmark of 1 in 5, to be attained by 2003, for visible minority participation in management development programs from entry to executive levels, program activity at the Canadian Centre for Management Development, and any new career path programs and internships. Where a shortfall exists, provision to be made for external recruitment.**

The federal government should offer innovative internship programs, which would also help it compete head to head with the private sector.

- 7. Intensify efforts to attract a new generation of visible minority Canadian youth to the federal public service.**

The 1 in 5 benchmark should apply to visible minority participation in management developmental programs, both corporate-wide and internal to departments (e.g., the Management Trainee Program, Interchange Canada, and the Career Assignment Program) and be achieved **within three years**. These programs rely on self-nomination and selection by merit. Provision should be made and resources provided to recruit externally for those programs where **internal processes do not generate a 1 in 5 rate of participation**.

Today's college and university graduates have a wide range of career choices and opportunities, notably in the private sector. The federal public service must intensify its campus recruitment, including targeting specific faculties, and must offer attractive work and career development options. It is unlikely to persuade this new generation to enter the public service if it does not do so.

IV. Provide for Implementation and Accountability

The action plan can be integrated readily into the existing framework for employment equity under the aegis of the Treasury Board Secretariat. Within this context, the Treasury Board Secretariat consults with the bargaining agents, and departments develop employment equity plans, track their own performance on training and development, annually forward data on representation and report progress to the Treasury Board Secretariat for inclusion in the President's annual report to Parliament. In addition, the Canadian Human Rights Commission (CHRC) undertakes audits of legislative obligations.

The Task Force envisages that departments would incorporate the action plan in their annual employment equity planning and formulate human resources strategies and objectives accordingly. It recognizes that departments will have varying ability to recruit from areas with higher concentrations of visible minorities. Depending on their occupational profiles, some may be able to make rapid progress recruiting for certain occupational groups, which would compensate for slower progress in other groups. Some may have greater success in recruiting externally at the managerial level, which will have the effect of expanding networks and creating a dynamo effect in later years.

The Task Force focussed on how to ensure progress is made. Each department must strive for year-over-year progress. The federal government should strive, overall, not only to attain, but to surpass the benchmark. The action plan envisages heightened roles for the Clerk of the Privy Council, the Secretary of the Treasury Board and the President of the Public Service Commission to: (a) identify where strategic progress can be made; (b) encourage and monitor progress; and, (c) where progress is not achieved, guide departments accordingly.

Strengthen the existing implementation and accountability framework:

- 1. Make the action plan top-driven. Formulate the objective of achieving a representative public service into annual goals and include those goals as a key commitment in the performance accords struck between the Clerk of the Privy Council and deputy heads. These goals must be measurable and form part of pay-at-risk compensation.**
- 2. Provide for the Committee of Senior Officials (COSO), a committee of deputy heads chaired by the Clerk of the Privy Council, to oversee implementation of the action plan.**
- 3. The Public Service Commission to assist departments to achieve progress. The Commission to be responsible also for developing and administering an annual national awards program related to the action plan for the next five years to recognize individuals who make exemplary effort and achieve exemplary progress.**

Leadership and accountability must rest with the deputy head community. In turn, deputies can translate this commitment to their own managers. In formulating their objectives, they may also wish to set targets, so that those responsible for managing and hiring receive clear results-oriented objectives, against which their own performance will be judged.

COSO should be responsible for identifying where strategic progress can be made within the government. This work should be supported by an existing unit within the Privy Council Office and coincide with COSO's ongoing work to give meaning to the concepts of employer of choice and workplace of choice.

The Public Service Commission can assist in practical ways: help managers to understand the goals of the action plan; use the flexibility that exists; and make maximum use of tools and innovative recruitment practices. Success depends on individual effort and innovative approaches and should be recognized and rewarded. The Task Force sees the Commission, with its regional offices, as well placed to administer an annual national awards program tied to the goals of the action plan. The jury could include a representative from the newly constituted National Council of Visible Minorities and a representative from the private sector.

4. The Treasury Board Secretariat to provide strategic advice and assist departments to collaborate with each other and to evaluate annual progress by departments. If no progress is made, the Treasury Board Secretariat to work alongside those departments to establish agreed-upon targets.

5. In their annual employment equity reporting to the Treasury Board Secretariat, departments also to include reporting on progress on elements in the action plan. Such progress to be included in the President's annual report to Parliament on employment equity. The Treasury Board Secretariat should make provision for concurrent feedback by affected groups.

The Treasury Board Secretariat can also assist departments to draw upon the expertise of other departments and agencies. The Treasury Board Secretariat Advisory Committee (TBSAC), a committee of deputy heads chaired by the Secretary of the Treasury Board, should also monitor and evaluate annual progress by departments.

The more transparent the reporting on the action plan, the stronger the signal the public service sends of its determination to achieve progress. Each department's annual report, as measured against the goals of the action plan, should coincide with its annual reporting on employment equity in the report to Parliament by the President of the Treasury Board. The National Council of Visible Minorities may wish to comment annually on progress to the President of the Treasury Board. The public service unions may wish to do the same.

V. External Advice and Independent Review

The Task Force believes that external advice is essential to sustain momentum for change. Because the objectives of the action plan are not legislated, they do not necessarily fall within the mandate of CHRC in its annual departmental audits. The Task Force believes that an independent review should be conducted after three years. Such a review also gives the public an opportunity to comment on the federal government's progress in changing the face of government.

Provide for external advice and independent review:

- 1. The Secretary of the Treasury Board to appoint a three-member external advisory group for five years.** This group would advise the Secretary of the Treasury Board on implementation and ways for the federal public service to keep pace with progress in the private and other sectors. The group should include a member from the private sector in a position of management.
- 2. At the end of three years, the President of the Treasury Board to provide for an independent review of progress either by appointing an external body or by requesting a special audit by the Auditor General.**

VI. Provide for Incremental Financial Resources

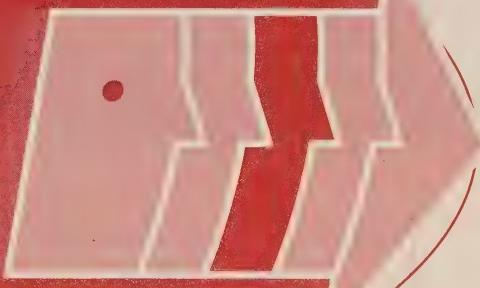
The Task Force believes that the action plan can achieve progress toward a representative public service only if its employment equity measures are integrated into mainstream human resources programs and activities. This will require some shifting of priorities and resources within and between existing programs and activities. Treasury Board should set aside an annual reserve to assist in funding programs and activities in the action plan that are either less easily accommodated within existing budgetary allocations for human resources, or are outside the mandates of existing programs and activities.

Provide a reserve to assist in implementation of the action plan:

- 1. The additional activity generated by the action plan to be accommodated under the existing funding authority of mainstream human resources programs and activities. The Treasury Board to set aside a reserve of ten million dollars annually for the next five years to assist in implementing the action plan.***

The Task Force foresees that additional financial resources may be needed to fund start-up activities under the action plan. It considers, however, that neither the management nor the costs of such programs are onerous. The Treasury Board Secretariat should manage a reserve to assist in implementation. This would fund, for example, new interdepartmental programs for career and leadership development, new youth internships and new management programs offered by the Canadian Centre for Management Development within the context of the action plan.

Background



The Canadian Reality and the Federal Public Service

Recent decades have witnessed, as have few periods in Canada's history, dramatic change in the country's demographic profile. Canada has been transformed from a society with predominantly European roots into one that embraces many cultures and traditions. One Canadian in nine is a member of a visible minority group. In the 1996 census, visible minorities numbered more than three million. Two million came as immigrants; one million are Canadian by birth.

Canadians live with diversity as a Canadian reality. They see diversity when they visit their children's classrooms, turn on multicultural television channels, read a brochure from the City of Toronto that is written in thirteen languages, or ask for Revenue Canada's help, available in some 20 languages, in completing their tax returns.

The federal public service is supposed to serve all Canadians, yet its workforce does not reflect the diversity of the Canadian population. Visible minorities are under-represented. In 1999 (end of fiscal year) one in 17 employees in the federal public service was a member of a visible minority group. Visible minorities are almost invisible in the management and executive categories; they account for one in 33. In 1999, of a total of 298 new executive appointments, 19 were visible minorities, of whom 5 were women.

In contrast, the private sector has been quick to recognize the capabilities and potential of visible minorities. The federally regulated sector (mainly banks, airlines, railways and

Visible minorities are:

- | in 9 in Canada
- | in 17 among all employees in the federal public service
- | in 16 among men in the federal public service
- | in 17 among women in the federal public service
- | in 33 among management in the federal public service

communications) raised the visible minority representation in its workforce from 6 per cent to 9.9 per cent between 1997 and 1998. In 1999, visible minorities made up 16.7 per cent of Scotiabank's workforce. Of its management and executive ranks respectively, 10 per cent and 5 per cent were visible minorities.

Figures do not tell the whole story. The federal public service, which can be inhospitable to outsiders, can be particularly so to visible minorities. A tribunal under the auspices of the Canadian Human Rights Commission (CHRC) ruled in 1997 on a case involving Health Canada and found evidence of systemic discrimination at several levels in the department's workplace. Just as the United Nations has acclaimed Canada as "the best country in the world in which to live," so too must the federal public service live up to being one of the best in the world.

How the Task Force Conducted its Work

The problems of under-representation and adverse workplace conditions for visible minorities are well documented. A wealth of commissioned studies, dating to the *Report of the Commission on Equality in Employment* (1984), by Judge Rosalie Silberman Abella, enunciate a strikingly similar array of issues of systemic discrimination in the workplace. These studies include extensive discussion of barriers both real and perceived. Many offer recommendations. Over the years, various advisory and advocacy groups have been established. Foremost among them is the National Capital Alliance on Race Relations (NCARR). Most recently, following a national conference in Ottawa in October 1999, the National Council of Visible Minorities was established to give visible minorities in the public service a stronger voice.

Within the federal public service, the CHRC conducts audits of federal departments to determine whether they are in compliance with their legislated employment equity obligations.

In November 1999, the federal government released the results of the Public Service Employee Survey, the first-ever comprehensive survey of workplace conditions and attitudes conducted across all departments.

From these various sources, the Task Force gained valuable insight into the scope of the problem of under-representation, and turned its attention to finding solutions.

In the limited time available, the Task Force consulted as many stakeholders as possible inside and outside the federal government. They included groups and individuals in Halifax, Montreal, Toronto, Vancouver and Ottawa-Hull, as well as representatives of federal departments and public service unions. It also liaised with the Task Force on an Inclusive Public Service appointed by the President of the Treasury Board.

The Task Force was supported by a small secretariat in the Treasury Board Secretariat and relied on the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission for statistical and technical support. As well, the Treasury Board Secretariat made available officials from various departments to act as a sounding board for the Task Force as it formulated its action plan. The Task Force made presentations to two committees of deputy heads, to the Treasury Board Secretariat Advisory Committee (TBSAC), chaired by the then Secretary of the Treasury Board, V. Peter Harder, and to the Committee of Senior Officials (COSO), chaired by the Clerk of the Privy Council, Mel Cappe.

Visible Minorities in Canada

The visible minority population of Canada stood at 1.6 million in the 1986 census. By the 1996 census, that population had doubled to 3.2 million, or 11.2 per cent of Canada's population. Of the visible minority population, two out of three came as immigrants. Generally, 85 per cent of immigrants become Canadian citizens, more than 75 per cent within five years of landing.

Immigrants head for the large cities. More than 40 per cent of Canada's visible minorities live in Toronto. That city, together with Vancouver and Montreal, is home to 72 per cent of visible minorities. Among Canadian cities, the circumstances of visible minorities in Halifax are a special and distressing case. Almost seven per cent of Halifax's population are visible minorities, many of whom are of African descent and whose families have lived in Nova Scotia for generations. They continue to suffer racial discrimination, especially with respect to employment.

The population trend of visible minorities in Canada is upward; the annual immigration target for the year 2000 is 200 000 to 225 000, of whom some 130 000 are to be skilled workers or business immigrants. Even if these targets are not met (immigration was 10 per cent below target in 1998 and 1999), about a half-million immigrants will join the Canadian workforce by 2006.

Visible Minorities in the Public Service

Representation and distribution issues

The federal government has some 60 departments and agencies, with 178 000 employees. In accordance with federal employment equity legislation, the visible minority workforce of each of those departments and agencies should be at least equal to labour market availability (LMA) as calculated by department according to census data. For each designated group under the legislation – visible minorities, women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities – departments are required to make

Visible Minorities in Canada's Cities

<i>Census Metropolitan Areas</i>	<i>Total Population</i>	<i>Visible Minority Population</i>
Toronto	4 232 905	31.6%
Vancouver	1 813 935	31.1%
Calgary	815 985	15.6%
Edmonton	854 225	13.5%
Montreal	3 287 645	12.2%
Ottawa-Hull	1 000 935	11.5%
Winnipeg	660 055	11.1%
Halifax	329 750	6.8%
Regina	191 485	5.4%
Saint John	124 215	2.1%

Municipality

Scarborough, ONT	554 525	52%
Richmond, BC	148 150	49%
Markham, ONT	172 735	46%
City of Vancouver, BC	507 930	45%
North York, ONT	584 675	40%
Burnaby, BC	176 825	39%
Saint-Laurent, QUE	73 760	36%
York, ONT	145 785	34%
Mississauga, ONT	542 450	34%
Richmond Hill, ONT	101 480	33%

Selected Census Subdivisions In the Montreal Census Metropolitan Area

Brossard	65 660	26.2%
Dollard-des-Ormeaux	47 660	25.8%
Pierrefonds	52 660	21.6%
Montreal	998 780	20.4%
Montreal-Nord	80 220	18.6%
Lasalle	71 420	17.8%
Mont-Royal	18 010	15.9%
Kirkland	18 670	15.8%
Saint-Léonard	71 085	15.3%
Roxboro	5 935	15.2%

Source: Statistics Canada, 1996 Census of Population.

progress in bringing their departmental representation to the level of LMA. With few exceptions, with respect to visible minority representation, gaps persist relative to the departmental LMAs (see Appendix II for a listing of the representation of visible minorities and LMA by department).

Visible minorities are under-represented in the public service as a whole; **in 1999 the public service-wide population of visible minorities was 5.9 per cent of all employees, well short of the LMA of 8.7 per cent** (based on 1996 census data) **for the public service as a whole.** The Public Service Commission forecasted the hiring rates required for groups designated under the *Employment Equity Act* to reach the LMA by a given year. To achieve LMA by the year 2005, the hiring rate for visible minorities would have to rise, beginning in fiscal 1999-2000, from its historical average (1990 to 1999) of 7.1 per cent to 20.1 per cent, or, from about 1 in 15 to 1 in 5. If the historical rate of recruitment of visible minorities continues, it will take more than two and a half decades to reach LMA as defined by the 1996 census.

Some statistics show advances for visible minorities over the last decade. In the late 1980s visible minorities numbered about 6 000 in the federal public service and accounted for about 3 per cent of the workforce. By 1990, the visible minority population was 7 583, or 3.5 per cent. At the end of fiscal 1999, the population stood at 10 557, or 5.9 per cent.

Two factors, other than recruitment, help to explain the rise in percentage terms: this decade has seen the total workforce of the public service shrink from about 218 000 to 178 000 employees; and more visible minorities already in the public service are stepping forward to self-identify.

Other figures reveal a different picture:

- In 1998-1999, visible minorities received 19 of the 646 promotions involving the executive category. Four out of 38 external recruits into the executive group were visible minorities.
- Of 42 departments (with 200 or more employees), only four have surpassed a representation of 8.7 per cent for visible minorities.
- Visible minorities are concentrated in four departments: Revenue Canada, Human Resources Development Canada, Public Works and Government Services Canada and Health Canada. They accounted for 56.5 per cent of all visible minority employees in 1999. In contrast, these departments accounted for 43.9 per cent of the public service workforce.
- Of those departments, Revenue Canada employed 35 per cent of the visible minorities in the public service in 1999. In November of that year, Revenue Canada became a separate agency (Canada Customs and Revenue Agency); taking Revenue Canada out of current public service statistics would drop the total representation of visible minorities from 5.9 per cent to 5.0 per cent.

The overall population numbers mask a disturbing problem of distribution. Visible minorities start to disappear as a presence in the workforce at the more senior levels. This was portrayed in earlier federal reports (*Breaking through the Visibility Ceiling* (1992) and *Distortions in the Mirror* (1993)) as "now you see them...now you don't." Since 1991, the population of visible minorities in "feeder" groups for the executive category (EX) has languished between 6 and 6.5 per cent. In the top ten feeder groups, visible minority members account for only 3.4 per cent. Rates of promotion vary widely, favouring some occupation groups, such as economists, sociologists and statisticians, over others.

In 1999, 103 of the 3 421 public servants in the EX category were visible minorities. That share is mired at 3 per cent and compares with a current 6.5 per cent share in the feeder groups. The federal objective of equitable representation of designated group members at executive levels is achieved when their share of executive positions and their share of the feeder groups are about equal. Other designated groups have closed their respective gaps. (Actual executive population numbers for persons with disabilities and Aboriginal peoples remain dismally small, however.)

The visible minority population is also clustered by occupational category. According to an interdepartmental study of the 22 000-strong science and technical community in the federal public service (*Visible Minorities in the Scientific and Technical Occupations* (1998)), of all visible minority employees, 24 per cent are in those occupations, far greater than the 10 per cent of all public service employees. The study found visible minorities to be concentrated in selected occupational groups, namely chemistry, engineering and land survey, pharmacy and scientific research. Health Canada, at 10.1 per cent, had the highest representation of visible minorities in these occupations, exceeding the 5.9 per cent representation across the federal workforce, but short of the 12.2 per cent representation in Canada's science labour force as a whole.

The interdepartmental study also revealed uneven hiring by departments in various categories. While visible minorities were well represented in biological sciences at Health Canada (14.2 per cent of employees compared with the external labour force of 11.5 per cent), they numbered only 9 out of 331 employees at Fisheries and Oceans, and there were none at Environment Canada.

Reports cited earlier (1992 and 1993) referred to the scientific and professional category as a "visibility trap." Employees in those categories were in positions "from which they do not proceed into management positions." Yet they were identified as being at "feeder" levels. They had hit a glass ceiling.

The need for gender balance

Women in the public service have faced negative attitudes and stereotyping and have been consistently undervalued. Visible minority women face "double jeopardy." Accordingly, there must be equal emphasis on cultural and gender sensitivities in efforts to improve their representation and the climate of the workplace. Among women in the public service, 5.8 per cent are visible minorities. Visible minority women have furthest to catch up in executive ranks: of 3 421 executives in the

federal public service in 1999, 919 were women, of whom 23 were visible minority women. Of women in the executive feeder groups, visible minorities make up 5 per cent (355 of 7 016). Visible minority men comprise 7 per cent of all men in the feeder population (1 145 of 16 259). Expressed another way, in the feeder groups, for every visible minority woman, there are three visible minority men; for every non-visible minority woman, there are two non-visible minority men.

EX and EX-Feeder Population for Visible Minorities by Gender Fiscal Years 1997-98 and 1998-99*



*Persons in some 170 classifications below executive levels (i.e., EX minus 1 and EX minus 2 or with EX equivalent salaries)
 Source: Employment Equity Division, Treasury Board Secretariat.

Public Service Employee Survey 1999

<i>Survey questions</i>	<i>Response</i>	<i>All respondents</i>	<i>Visible minorities</i>
53. In my work unit, every individual, regardless of his or her race, colour, gender or disability would be/is accepted as an equal member of the team.	Strongly/ mostly agree	87%	75%
59. I have experienced discrimination in my work unit.	Yes	18%	33%
60. I have experienced harassment in my work unit.	Yes	20%	25%
72. I have opportunities to develop and apply the skills I need to enhance my career.	Strongly/ mostly agree	61%	54%
78. I believe I have a fair chance of getting a promotion, given my skills and experience.	Strongly/ mostly agree	43%	36%
96. I am satisfied with my career in the Public Service.	Strongly/ mostly agree	69%	58%

Source: Public Service Employee Survey 1999.

Workplace conditions and attitudes

The November 1999 Public Service Employee Survey results give employers and employees a first comprehensive look at how visible minorities perceive the federal workplace. The survey was particularly revealing where there were significant differences between the degree of dissatisfaction or satisfaction expressed by visible minorities and that reported by public service employees as a whole. Such differences were more accentuated in some departments than in others.

Issues regarding self-identification

Departments often cite the voluntary process of self-identification, which generates counts of visible minorities, as biasing representation numbers downward because some employees who belong to a visible minority group would rather not self-identify or do not bother to do so. This is no reason to stall or delay implementation of employment equity. The Task Force noted that, as with companies in the private sector, some departments are more successful than others in encouraging self-identification. For example, in 1998, the Canadian International Development Agency made considerable effort to communicate the importance and the advantages of participating in the agency's self-identification survey. As a consequence, the response rate to the survey was 81 per cent, an increase from 23 per cent in an earlier survey.

The Task Force noted that in the 1999 Public Service Employee Survey, 7.2 per cent of respondents checked "yes" to being a visible minority. Given the methodological problems in using representation figures from anonymous surveys, that figure cannot be construed or extrapolated to represent the population of visible minorities in the public service as a whole, nor can it replace the use of official self-identification statistics.

The Task Force's Consultations

The Task Force focussed on two groups of stakeholders: those who will manage change and those most affected by change. The overwhelming message was that employment equity for visible minorities was studies-rich, and results-poor. The Task Force repeatedly asked why progress has been slow.

In general, the Task Force sensed frustration about the public service as a place to work and heard confirmation that the private sector was often the employer of choice. Certainly, in the past years of downsizing, federal public service hiring rates dropped and prospects for promotion declined. As a result, an environment conducive to retrenchment was reinforced.

The Task Force heard repeatedly about a corporate culture permeated with attitudes best summed up in the often used, and perhaps misunderstood, phrase "systemic discrimination." Racism can be intentional. As expressed in two Supreme Court judgements, much systemic discrimination, however, is unintentional.

The Supreme Court of Canada, in Action Travail des Femmes v. Canadian National Railway et al. (1987), wrote:

...systemic discrimination in an employment context is discrimination that results from the simple operation of established procedures of recruitment, hiring and promotion, none of which is necessarily designed to promote discrimination. (emphasis added)

The Canadian Human Rights Tribunal, in its decision in the Health Canada case brought by the National Capital Alliance on Race Relations (NCARR) and the CHRC, wrote:

The essential element then of systemic discrimination is that it results from the unintended consequences of established systems and practices. Its effect is to block employment opportunities and benefits for members of certain groups. Since the discrimination is not motivated by a conscious act, it is more subtle to detect and it is necessary to look at the consequences or the results of the particular employment system. (emphasis added)

Managers said:

"Unless their first language is English, the verbal and writing skills of visible minorities are not top-notch."

"They are not in the loop."

"They don't know how to make the most of opportunities."

"They don't know the process."

"They won't move outside the cities."

"We don't know what they can do."

"We do things differently and it scares them."

The Task Force met with human resources personnel and middle-level managers across Canada. It recognized that middle management is where most decisions on hiring and initial promotions are made and the workforce culture instilled.

From visible minority employees, the Task Force heard numerous charges of systemic discrimination along the lines of "old boys' club." Visible minorities across the country expressed dismay about the lack of recognition of foreign degrees and credentials and about the scarcity of visible minorities on selection boards. Visible minority employees were concerned that the delegation of authority to departments for implementing employment equity has not been accompanied by appropriate provisions for accountability and that, as a result, systemic discrimination may remain embedded. They also believe many managers are either unaware of government policy on employment equity and workplace diversity, or disregard it as they hire and promote.

The consultations in Montreal produced different concerns and elicited harsh comments about "resistance by staffers who make decisions to exclude visible minorities." Visible minorities complained that they lacked information about

Visible minority employees said:

"Decision-makers don't see any need to make faster progress."

"There's no penalty when a manager doesn't make the effort."

"Managers are apprehensive about our ability to manage."

"No one reflects you at the top."

"People hire like; naturally, they think it's less of a risk."

"Managers don't view employment equity as important."

"The public service is still a career of choice, yet we can't get in the door."

opportunities and openings, and they perceived resistance in the federal public service to participation of visible minorities. Employees saw managers as enjoying "maximum latitude" that allows them to interpret negatively such subjective factors as "accent" and thus exclude qualified visible minorities who speak fluent French. They argued that accent should not be a consideration in evaluating linguistic proficiency in French or English and that skills should be clearly identified with a specific job.

Across Canada, many drew the Task Force's attention to the requirement under the *Public Service Employment Act* that Canadian citizens be given preference over non-citizens. This preference can be a major hurdle for those who have not become citizens or whose citizenship applications are outstanding; one-third of Canada's visible minority immigrants arrived in the country between 1991 and 1996.

Visible minority youth said:

"We're seen as a threat by public servants."

"The private sector is more eager to ~~want us~~."

"The public service is a place for complacency; I don't want to start my career there."

"If visible minorities were in management, I'd see it as a place that welcomed visible minorities as individuals."

"I never gave a thought to joining the government before there was a recruitment drive on my campus."

The Task Force also sought the views of visible minority youth. It consulted with a group drawn from across Canada from the public and private sectors and chosen for their confidence in their own future. Their perception is that the federal public service sees youth as a liability rather than an asset. They believe the federal public service is still downsizing and therefore offers little in the way of a challenging career or real opportunities. They expressed frustration about their lack of insider knowledge about how to get into the public service and, once in, how to advance. They believe the federal public service needs to improve its image and visibility. They said the federal government should recruit youth like them because they are high achievers — that is, for reasons other than being a member of a visible minority.

The private sector has put in place programs and approaches with proven results that could be considered for adaptation to the public sector. Companies under the Federal Contractors Program and the Legislated Employment Equity Program report

employment equity practices to Human Resources Development Canada. That department's Labour Standards and Workplace Equity Directorate monitors some 300 federally regulated companies (i.e., with more than 100 employees) that are subject to the *Employment Equity Act*. It also reviews progress in another 800 companies and institutions active in the Federal Contractors Program. The Task Force believes the federal public service could participate in more interchanges with private industry and, as well, undertake joint outreach and recruitment activities.

What the private sector does well:

Vigorous recruitment at post-secondary levels.

Younger entrants accompany hiring managers on university recruitment drives.

Creative workplace arrangements, such as "flextime" and facilities for religious observance.

Partnering with local schools with a high proportion of visible minority students.

Targeted advertising of vacant positions and use of agencies that refer visible minority candidates.

Seeking referrals from current visible minority employees.

Mentoring new employees.

Taking workplace units on training retreats.

Learning from the Federal Experience in Bringing about Change

The Task Force reflected on the recent experience of the federal government in implementing employment equity and on Health Canada's response to the directives of the Canadian Human Rights Tribunal decision of March 1997.

In accordance with the *Employment Equity Act*, responsibility for implementing employment equity is delegated from the employer, Treasury Board, to individual departments and agencies. Each department compares its representation of the four designated groups with the relevant LMA. Where results show under-representation, departments are obliged to review their employment systems, policies and practices to identify possible barriers. The departments, in consultation with bargaining agents and representatives of employees, prepare a plan to achieve reasonable progress in eliminating under-representation.

Shortcomings that contribute to the lack of results

The Task Force saw shortcomings in the implementation of employment equity that may help explain the persistent lack of results:

- ➡ There is a lack of a government-wide commitment to employment equity.
- ➡ There is little shared learning among departments of good practices or lessons learned.
- ➡ Many managers do not see employment equity as an important part of their jobs. Rather, they see it as an add-on, and those too busy push it aside all too easily. Human resources personnel do not evaluate whether a manager's practices conform to government policy.
- ➡ Human resources personnel often occupy junior positions and have few means at their disposal to influence the employment equity performance of managers. Moreover, visible minorities are under-represented in the human resources community.
- ➡ Individuals responsible for employment equity coordination in departments have little clout, and their turnover is high. Moreover, administrative arrangements are short-lived. During the Task Force's tenure, the interdepartmental Consultative Committees on Employment Equity, constituted for each of the four designated groups and under the responsibility of the Treasury Board Secretariat, were disbanded.

The labour market availability measure

For the Canadian workforce as a whole, the 1996 labour market availability of visible minorities was 10.3 per cent. As that figure includes both citizens and non-citizens, the federal public service adjusts it downward to 8.7 per cent, to exclude non-citizens.

Whether the representation of visible minorities in the federal public service is measured against 8.7 per cent, or 10.3 per cent as favoured by the CHRC and the public service unions, demographic trends will raise the LMA by the time it is recalculated based on the next census. Hence, representation goals must be set **higher** than the LMA; if not, the government will be faced with an intense game of catch-up by the time the new LMA is calculated. **In other words, the LMA measure is a floor on which to build diversity.**

(Labour) market availability refers to the distribution of people in the designated groups as a percentage of the total Canadian workforce. For the purposes of the federal Public Service, workforce availability is based only on Canadian citizens in those occupations in the Canadian workforce that correspond to the occupational groups in the federal Public Service.

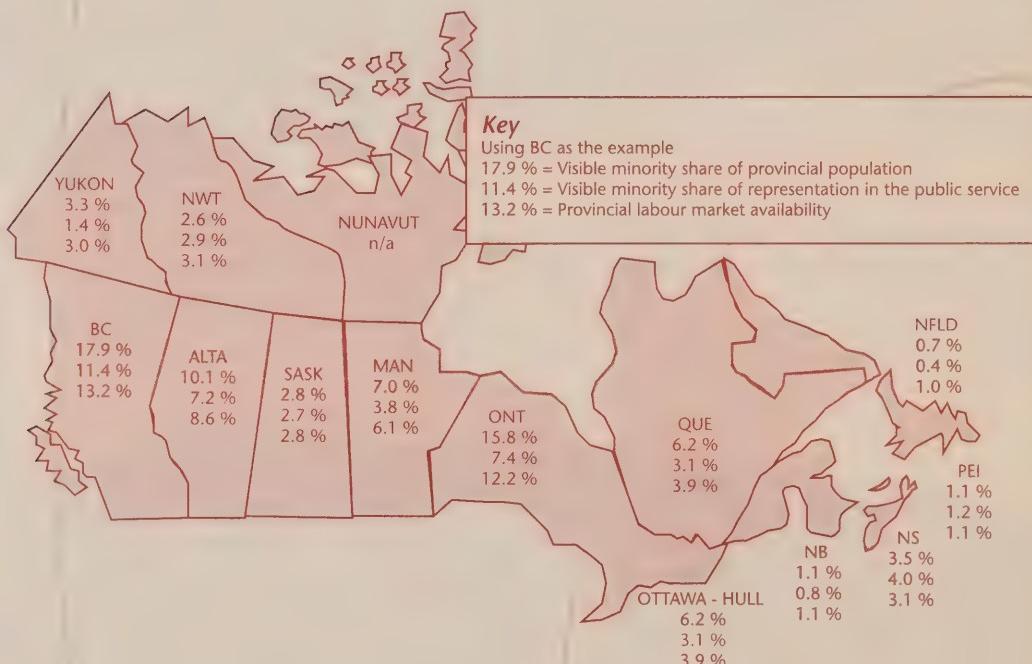
Source: *Employment Equity in the Federal Public Service 1998-99*, Treasury Board Secretariat

The Task Force emphasizes that the LMA measure is conservative in several important ways:

- ▶ It is based on census data (the most recent is the 1996 census). Before the next census, it will rise on account of immigration, landed immigrants taking up citizenship, and high school and university graduates joining the workforce.
- ▶ It excludes occupations that the government deems not relevant to the public service. Of the 526 job categories in the Canadian workforce, the federal public service uses only 380 in calculating its LMA.
- ▶ It includes only persons who had some work experience in a seventeen-month period before the census.
- ▶ It assumes that most departmental hiring will be done locally rather than from wider geographic areas.

The map portrays the variations across provinces and territories of the representation of visible minorities in the public service compared to their availability by LMA and their distribution in the population.

Visible Minority Population and Representation in the Public Service by Province/Territory



Source: Treasury Board Secretariat and Public Service Commission, 1999.

The Supreme Court In Action Travail des Femmes v. Canadian National Railway (1987):

An employment equity program thus is designed to work in three ways. First, by countering the cumulative effects of systemic discrimination, such a program renders further discrimination pointless... Secondly, by placing members of the group that had previously been excluded into the heart of the workplace and by allowing them to prove ability on the job, the employment equity scheme addresses the attitudinal problem of stereotyping... Thirdly, an employment equity program helps to create what has been termed a "critical mass" of the previously excluded group in the workplace. This "critical" mass has important effects. The presence of a significant number of individuals from a targeted group eliminates the problems of "tokenism."

The tribunal decision regarding Health Canada

The tribunal decision, rendered in March 1997, imposed strict and specific detailed measures. The decision was binding, and senior management accepted it without appeal. The Task Force noted that Health Canada's response produced impressive early results after only two years of the five years set for the implementation of six "temporary corrective measures" related to recruitment and promotions and a dozen other supporting measures. In the first two years of compliance, Health Canada not only met (with the exception of one minor gap) but exceeded many of the targets set.

The accountability structure that Health Canada was required to put in place included an overseer at the Associate Deputy Minister level to supervise implementation of these measures. All managers are required to justify their non-selection of visible minorities when qualified candidates exist, and are held accountable through their annual performance review. Implementation of the measures has to be reported regularly to the CHRC. Independent oversight is provided for, in that the chair of the employment equity committee of the National Capital Alliance on Race Relations meets quarterly with Health Canada officials (including the overseer and the Director General of Human Resources) to review Health Canada's progress. Within the department, an internal review committee meets quarterly, its co-chairs reporting directly to the Deputy Minister.

Changing the Corporate Culture or Getting the Numbers Up: Which Comes First?

There is much debate about which comes first: progress in numbers and creating a critical mass, or progress in changing the culture and attitudinal climate of an organization. People need to be prepared for change and convinced that it will turn out to be for the benefit of all. There are those who say organizations should, as a first

Public Service Employee Survey 1999

<i>Survey questions</i>	<i>Response</i>	<i>Visible minorities public service-wide</i>	<i>Visible minorities at Statistics Canada</i>
59. I have experienced discrimination in my work unit.	Yes	33%	25%
60. I have experienced harassment in my work unit.	Yes	23%	14%
78. I believe I have a fair chance of getting a promotion, given my skills and experience.	Strongly/ mostly agree	36%	43%

Source: Public Service Employee Survey 1999

priority, work on changing the corporate culture. On the other hand, can people be persuaded to alter their attitudes if they do not see substantial examples of change, and recognize the proven competence of people recently hired or promoted?

The Task Force came to the view that changing the culture and changing the numbers can and must move in concert. It looked at the Public Service Employee Survey 1999 in terms of how visible minorities in selective departments assessed workplace conditions, and it compared that with their absolute population numbers and with their progress toward closing the gap with their respective LMAs. The chart above compares, by way of example, the responses of visible minority employees at Statistics Canada to visible minorities across the public service. Visible minority employees at that department gave an above-average assessment of the workplace. The Task Force observed that Statistics Canada has a comparatively high population of visible minorities in the department (388), accounting for 7.6 per cent of its workforce. As well, the department is closing in on its LMA of 8.5 per cent. Nonetheless, the Task Force noted that the department remains equally determined to improve the corporate culture, and to increase the representation of visible minorities.

Striving for a Representative Public Service

The time is opportune for the federal government to invest in its human capital and to change the federal public service so that it better reflects the public it serves. During the severe downsizing that began in 1995 (to meet targets under the

Program Review exercise), the size of the public service was greatly reduced, and hiring from outside was curtailed. This impeded progress toward fair representation of all groups. During the downsizing, few were being hired, the average age of federal employees rose, and many prepared to retire. With downsizing ending, the federal government must now renew and rejuvenate its workforce.

Visible minorities continue to apply in large numbers to the federal public service. In 1998-99, visible minorities, as a percentage of all applicants, made up 30.2 per cent of applicants to post-secondary recruitment and 20.6 per cent to general recruitment. Of all appointments under these recruitment programs, 13.9 per cent and 4.1 per cent, respectively, went to visible minorities. Those fall-off rates between the application and appointment rates suggest that the principle of merit is not being meaningfully applied.

Demographic Profile of Youth in Canada

	<i>Population aged 15 – 64 years</i>	<i>Population aged 15 – 19 years</i>		<i>Population aged 20 – 24 years</i>	
		#	%	#	%
All of Canada	19 349 155	1 956 115	10.1%	1 892 910	9.8%
Visible Minorities	2 228 065	261 295	11.7%	259 765	11.7%

Source: Statistics Canada, 1996 Census of Population.

Recruiting youth and the next generation of leadership

The public service must also set its sights on engaging the next generation of Canadians about to consider employment opportunities with the government. The federal government must find ways to raise its profile as an employer. It must demonstrate its desire and ability to move in step with the ambitions of those now in high school or entering colleges and universities. Their world is fast-paced; they are used to an accelerating rate of change and are comfortable with a globalized world where borders have less meaning. All the more important, therefore, that, as Canadians, they should be familiar with their own country and have a sense of belonging to it and a sense that it belongs to them.

An estimated 10 per cent of graduates of Canadian universities in 1996 were members of visible minorities. The trend is sharply upward. As an employer, the federal government must do more than provide and fill jobs; it can be an instrument for building a concept of citizenship and participation. As such, it should provide

employment opportunities in different parts of Canada and share the wealth of a diverse talent pool in larger cities with the regions. As well, it should provide opportunities for young Canadians to acquire working proficiency in French or English as necessary. It should invest in the next generation by offering attractive work opportunities that also recognize changing concepts of career and of work.

The visible minority population is a relatively young one. Compared to the overall population of Canada, visible minorities are more concentrated in lower age categories. In the Canadian population of "working age", almost 20 per cent is between the ages of 15 and 24. In the visible minority population, that figure rises to just over 23 per cent.

While this is a time of opportunity, it is also a time of challenge — to raise confidence in the public service as an employer. The period of downsizing brought dismay to many in the public service and discouragement to many others who might have applied for employment in it. As the saying goes, people have more than one string to their bow as they hunt for satisfying jobs, and what sounds like perilous uncertainty to an older generation might seem stimulating to a younger one. The federal government should harness the talents and energies of the dynamic talent pool of youth across the country.

"If people want to get a safe job, they shouldn't come to the public service. [But] if they are looking for an exciting place where they can make a difference, this is it."

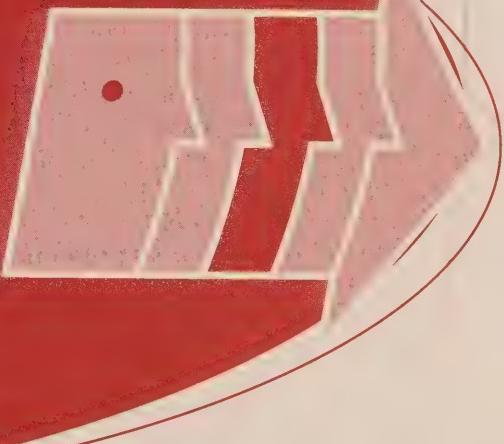
Mel Cappe, Clerk of the Privy Council, commenting on recent school graduates, *The Globe and Mail*, January 17, 2000

Conclusion

The Task Force believes its action plan is pragmatic and achievable, its objectives measurable and its results accountable. It believes that the action plan will also help position Canada for the year 2001, which the United Nations has proclaimed International Year for Mobilisation against Racism and Racial Discrimination. It believes that discrimination in all forms must be eliminated in Canada.

Times of change are times of danger, when established values and attitudes are threatened and new ones are born. The Task Force believes the federal public service can make the needed changes and that federal public servants are prepared to embrace fairness and equity. Furthermore, the Task Force is confident that visible minorities will seize the opportunity to show their individual talents and to make a valued contribution. The action plan can herald an era in the federal public service when all Canadians take part in exciting change.

Appendices



Task Force Mandate and Membership

Mandate

On April 23rd, 1999, the Honourable Marcel Massé, P.C., O.C., President of the Treasury Board, requested the Task Force to:

- ▶ review and take stock of the situation of visible minorities in the federal Public Service through consultations and in-depth examination of data, past reports, studies and recommendations related to the employment of visible minorities in the Public Service;
- ▶ formulate an action plan that will further the participation of visible minorities in the federal Public Service for submission to the President of the Treasury Board;
- ▶ identify benchmarks and follow-up mechanisms to ensure the implementation of the action plan;
- ▶ provide the impetus for increasing the awareness and commitment of senior officials and managers regarding their responsibilities and accountabilities for improving the situation of visible minorities in the Public Service.

Members

Lewis Perinbam, O.C., (Chairperson) Vancouver.

Senior Advisor, The Commonwealth of Learning. Former Vice-President, Canadian International Development Agency.

J. C. Best, Ottawa.

Former Assistant Deputy Minister, Immigration, and former Canadian High Commissioner to Trinidad and Tobago.

Denise Chong, Ottawa.

Author of *The Concubine's Children* and *The Girl in the Picture*. Former senior economic advisor to Prime Minister Pierre Trudeau.

Marjorie M. David, Ottawa.

Managing Director, Maron-Ibis Enterprises. Former senior executive in several portfolios in the federal Public Service.

Shawna Hoyte, Halifax.

Lawyer, mediator and community educator. Actively involved in community development initiatives for African Nova Scotians regarding issues of equity.

Alain Jean-Bart, C.Q., Montreal.

Ph.D. Psychology, consultant in cross-cultural relations and member of the Montreal Urban Community's Advisory Committee on Intercultural and Interracial Relations.

Audrey Kobayashi, Ph.D., Kingston.

Researcher and consultant on employment equity and racism and Professor of Geography at Queen's University.

Earl A. Miller, Toronto.

Director of Diversity, Scotiabank. Former human resources consultant and head of employment equity and race relations for the Government of Ontario.

Henry K. Pau, Ottawa.

Consultant in employment equity, board member of the National Capital Alliance on Race Relations (NCARR) and chairperson of its Employment Equity Committee.

Former senior executive in the federal Public Service.

Distribution of Federal Public Service Employees* by Selected Departments**

(As of March 31, 1999)

Department/Agency

All Employees

Persons in a Visible Minority Group

Department/Agency	All Employees										Persons in a Visible Minority Group									
	Total					Male					Female					Male				
	#	#	%	#	%	#	%	#	%	#	#	%	#	%	#	#	%	%	%	%
Agriculture and Agri-Food Canada	4 414	2 515	57.0	1 899	43.0	206	139	67.5	67	32.5	4.7	6.4								
Atlantic Canada Opportunities Agency	404	199	49.3	205	50.7	6	-	-	-	-	-	-	1.5	1.9						
Canada Economic Development for Quebec Regions	276	122	44.2	154	55.8	8	2	25.0	6	75.0	2.9	4.3								
Canadian Grain Commission	649	444	68.4	205	31.6	39	25	64.1	14	35.9	6.0	13.4								
Canadian Human Rights Commission	198	62	31.3	136	68.7	19	5	26.3	14	73.7	9.6	6.3								
Canadian International Development Agency	1 229	556	45.2	673	54.8	75	37	49.3	38	50.7	6.1	6.5								
Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission	387	152	39.3	235	60.7	13	5	38.5	8	61.5	3.4	6.8								
Canadian Space Agency	322	202	62.7	120	37.3	25	23	92.0	2	8.0	7.8	9.4								
Canadian Transportation Agency	240	102	42.5	138	57.5	11	6	54.5	5	45.5	4.6	6.9								
Citizenship and Immigration Canada	3 789	1 512	39.9	2 277	60.1	376	111	29.5	265	70.5	9.9	10.0								
Correctional Service Canada	12 361	7 474	60.5	4 887	39.5	349	245	70.2	104	29.8	2.8	3.1								
Department of Canadian Heritage	4 333	2 307	53.2	2 026	46.8	83	36	43.4	47	56.6	1.9	4.3								
Department of Finance Canada	812	417	51.4	395	48.6	51	24	47.1	27	52.9	6.3	7.2								
Department of Foreign Affairs and International Trade	3 837	1 981	51.6	1 856	48.4	183	88	48.1	95	51.9	4.8	6.5								
Department of Justice Canada	2 791	1 038	37.2	1 753	62.8	143	46	32.2	97	67.8	5.1	6.4								
Environment Canada	4 608	2 886	62.6	1 722	37.4	284	181	63.7	103	36.3	6.2	9.8								
Fisheries and Oceans	8 499	6 246	73.5	2 253	26.5	217	136	62.7	81	37.3	2.6	4.6								
Health Canada	6 004	2 115	35.2	3 889	64.8	545	250	45.9	295	54.1	9.1	8.3								
Human Resources Development Canada	20 740	6 093	29.4	14 647	70.6	968	301	31.1	667	68.9	4.7	7.1								
Immigration and Refugee Board	826	279	33.8	547	66.2	151	41	27.2	110	72.8	18.3	12.9								
Indian and Northern Affairs Canada	3 182	1 264	39.7	1 918	60.3	174	65	37.4	109	62.6	5.5	6.5								
Industry Canada	4 714	2 477	52.5	2 237	47.5	268	172	64.2	96	35.8	5.7	8.4								

Office of the Chief Electoral Officer	229	120	52.4	109	47.6	4	-	-	-	4.1	6.7
Office of the Commissioner of Official Languages	123	51	41.5	72	58.5	3	-	-	-	2.4	6.9
Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada	147	58	39.5	89	60.5	6	-	-	-	-	-
Office of the Secretary to the Governor General	128	51	39.8	77	60.2	3	-	-	-	2.3	8.5
Passport Office	599	163	27.2	436	72.8	19	4	21.1	15	78.9	3.2
Prairie Farm Rehabilitation Administration	585	427	73.0	158	27.0	6	4	66.7	2	33.3	10.7
Privy Council Office	581	237	40.8	344	59.2	12	5	41.7	7	58.3	4.7
Public Service Commission of Canada	1 221	444	36.4	777	63.6	67	23	34.3	44	65.7	6.1
Public Works and Government Services Canada	10 476	5 221	49.8	5 255	50.2	706	397	56.2	309	43.8	6.7
Registry of the Federal Court of Canada	403	141	35.0	262	65.0	24	7	29.2	17	70.8	6.0
Revenue Canada	41 048	18 424	44.9	22 624	55.1	3 741	1 896	50.7	1 845	49.3	8.0
Royal Canadian Mounted Police ^a (Civilian Staff)	3 521	683	19.4	2 838	80.6	150	41	27.3	109	72.7	8.4
Solicitor General	246	106	43.1	140	56.9	4	-	-	-	1.6	6.5
Statistics Canada	5 081	2 546	50.1	2 535	49.9	388	221	57.0	167	43.0	8.5
Status of Women Canada	104	4	3.8	100	96.2	1	6	-	-	15.4	6.2
Tax Court of Canada	112	39	34.8	73	65.2	4	2	50.0	2	50.0	7.5
Transport Canada	4 246	2 610	61.5	1 636	38.5	216	109	50.5	107	49.5	5.1
Transportation Safety Board of Canada	205	138	67.3	67	32.7	7	5	71.4	2	28.6	8.6
Treasury Board of Canada Secretariat	680	291	42.8	389	57.2	38	21	55.3	17	44.7	6.2
Veterans Affairs Canada	3 127	1 016	32.5	2 111	67.5	168	54	32.1	114	67.9	6.4
Western Economic Diversification Canada	288	133	46.2	155	53.8	16	7	43.8	9	56.3	7.9
All other Departments	68 826	31 343	45.5	37 483	54.5	5 372	764	14.2	570	10.6	-
Total Public Service	178 340	86 484	48.5	91 856	51.5	10 557	5 237	49.6	5 320	50.4	5.9
Including Revenue Canada	137 292	68 060	49.6	69 232	50.4	6 816	3 341	49.0	3 475	51.0	8.7
Excluding Revenue Canada											-

Note: Where absolute numbers are small, data is not provided to protect the confidentiality of the employees.

* Indeterminate, terms of three months or more and seasonal employees

** Departments with more than 100 employees

^a Fisheries and Oceans includes the Canadian Coast Guard

^b Civilian staff only. Data for members of the Canadian Forces are not included, as the Treasury Board is not their employer

Source: Annual Report to Parliament, Employment Equity in the Federal Public Service 1998-99

Projected Impact of Proposed Benchmark on Recruitment

The graph illustrates the impact of implementing the benchmark proposed by the Task Force as it pertains to recruitment and compares that with the impact of current recruitment practices on representation of visible minorities in the public service. The forecast excludes Revenue Canada.

The forecast assumes that the benchmark would be achieved government-wide commencing fiscal 1999-2000, i.e., the year 2000. It forecasts a 1 in 5 level of recruitment for five years, rather than the three-year horizon set out in the action plan, to analyze when such a level of recruitment would meet the federal objective of closing the gap with labour market availability (LMA, 1996 levels).

**Projected Impact of Benchmark on
Public Service Representation**



Note: Excludes Revenue Canada

Source: PSC Indefinite Population, Separations and Appointments Files (1990/91 - 1998/99)

Under this scenario, representation of visible minorities would reach the labour market availability rate in 2005. In contrast, the historical share of recruitment of visible minorities (7.1 per cent or about 1 in 15 between 1990 and 1999) would make no discernible progress in closing the gap with LMA (it would not do so until more than two and a half decades from now).

The forecast may differ from actual practice:

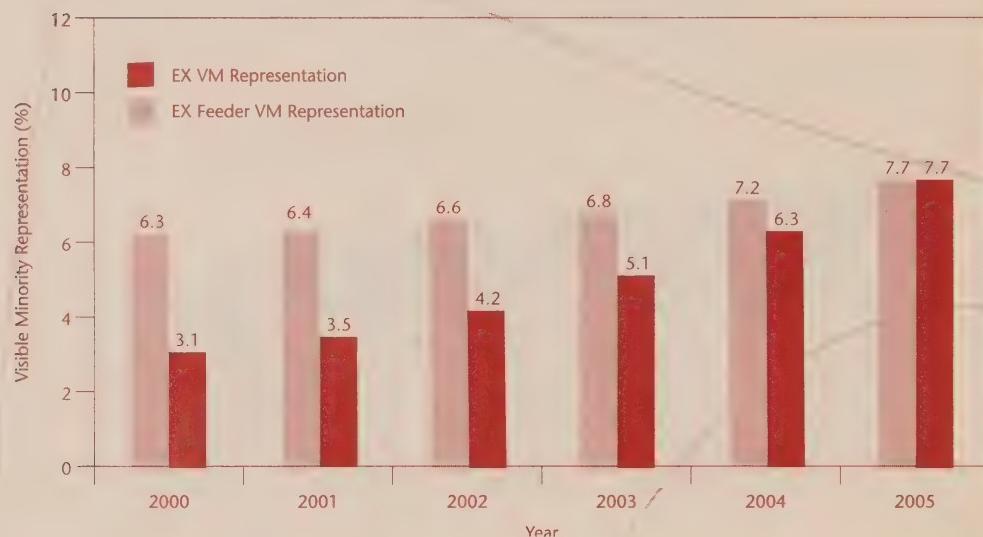
- The action plan proposes a gradual increase to the benchmark by the third year, rather than an immediate increase to the level of the benchmark.
- The forecast assumes no growth in the size of the public service; recruitment is for vacancies created by departures. In reality, the federal public service is ending its period of downsizing and hiring will likely accelerate. Such growth could result in faster improvement in the representation of visible minorities.

Projected Impact of Proposed Benchmark on Executive Feeder Groups and Executive Levels

The chart shows the impact of implementing the benchmark as it pertains to the movement of visible minorities into the executive feeder groups and to executive levels. It projects a gradual increase from present staffing levels to a rate of 1 in 5 in the fifth year, or 2005. The forecast excludes Revenue Canada.

In 1999, visible minorities made up 6.5 per cent of the feeder groups and 3.0 per cent of the executive category.

Projected Impact of Benchmark on Representation in EX and EX Feeder Groups



Note: Excludes Revenue Canada

Source: PSC Ineterminate Population, Separations and Appointments Files (1990/91 - 1998/99).

In 1999, the share of appointments of visible minorities to the feeder levels was 7.3 per cent and to executive levels, 3.7 per cent. The impact of achieving the benchmark over five years for both the feeder and executive groups is that year over year, the gap between their respective rates of representation decreases; by the fifth year, it is eliminated. In the fifth year, both populations approach 8 per cent. Thus, the federal employment equity objective respecting visible minority advancement to executive levels is achieved; that is, the visible minority feeder and executive level representation are about equal.

The forecast is conservative compared to what might be achieved in practice:

- It assumes no growth in the population of feeder and executive levels; changes in representation come only by way of filling vacancies arising from attrition. In reality, last year (1999) represented the beginning of a trend of growth and recruitment in both those categories.
- Growth in both the feeder and executive categories will present opportunities to reach the benchmark faster than what is projected.

According to the forecast of the benchmark scenario on the executive category, the annual level of appointments would have to rise from 17 in 1999 to about 50 in the fifth year. Further projections were made to analyze to what extent such appointments would deplete the feeder pool of visible minorities if that pool remained unchanged. Under such a scenario, by the fifth year, the feeder pool would fall by four-tenths of a percentage point. Thus, the effect of increasing the share of executive appointments of visible minorities can readily be accommodated even if the recruitment share of visible minorities to the feeder pool remained unchanged.

According to the forecast of the benchmark scenario of the feeder groups, annual appointments would have to rise from about 50 in 1999 to 200 by the fifth year. In 1999, visible minority appointments to the feeder group totalled 173, i.e., at the upper range of that forecast. Thus, the recruitment shares to executive feeder groups called for in the action plan are already demonstrably realistic and attainable.

PSC Tools to Improve Employment Equity Representation

1. Deputy heads may request the PSC to implement an employment equity (EE) program in their department.

- The need for such a program is based on significant under-representation in one or more occupations and/or by location.
- Selection can be confined to visible minorities and other designated group(s).
- Person selected must be qualified.
- Legal authority is provided under PSEA 5.1(2).

2. Departmental managers may request a PSC Regional Office to apply the PSC employment equity ad hoc program in order to receive only EE candidates from one or more of the designated employment equity groups.

- Managers can use their authority for term or indeterminate appointments.
- Person selected must be qualified.
- Legal authority is provided under PSEA 5.1(1).

Note: If a term employee is hired under the ad hoc program, employment status can be changed from term to indeterminate at a later date. This subsequent appointment will not require the assessment of other candidates or the posting of a notice of right to appeal. However, the appointment must not result in a promotion.

3. Departmental managers can request an expansion of the area of selection.

- Managers can ask for the minimum area of selection to be expanded to include one or more EE groups from a larger area of selection.
- This authority applies to external and internal processes.
 - e.g., external - open to residents of Montreal and all visible minorities within a 100 mile radius.
 - e.g., internal - open to employees of Canadian Heritage in the National Capital Region and all visible minority employees of Citizenship and Immigration.
- Legal authority is provided under PSEA 13(2).

4. Departmental managers can use the Federal Student Work Experience Program (FSWEP) to increase hiring of designated group members.

- The program has a built-in algorithm to ensure representative referrals of employment equity group members.
- The search for referrals can be restricted to one or more of the EE designated groups.

5. Departmental managers can use the "bridging program" to appoint students.

- Managers who have invested in students by providing them with significant work experience through a FSWEPP or Co-op approved program may "bridge" the student into Public Service employment using one of the following two options:

Option one: competitive option

- The area of selection in closed competitions must specifically include them.
- Students must meet the criteria of area of selection.
- Students must demonstrate they are capable of completing the post-secondary program in which they are registered at the time of their most recent appointment and within the timeframe indicated on the competition notice.

Option two: non-competitive option

- The Public Service Commission has delegated authority to deputy heads to appoint, without competition from outside the federal Public Service, qualified graduates in whom the department has invested. Appointment may occur within 12 months of students completing their post-secondary education program or vocational training program.
- Further details on these two options may be found in the Letter to Heads of Personnel (reference: 98-16) dated August 12, 1998. web site address: www.psc-cfp.gc.ca

6. Where can one find information on the assessment and recognition of foreign credentials for employment purposes?

The Canadian Information Centre for International Credentials (CICIC) assists persons who want to know how to obtain an assessment of their educational, professional and occupational credentials by referring them to the appropriate bodies.

For more information:
Canadian Information Centre for
International Credentials
252 Bloor Street West, Suite 5-200
Toronto, Ontario M5S 1V5
Telephone: (416) 964-1777
Fax: (416) 964-2296
E-mail: info@cicic.ca
web site: <http://www.cicic.ca/>

7. PSC's recruitment tools to help departments, agencies meet EE requirements.

Jobs are posted on:

- Internet (<http://jobs.gc.ca>)
 - Over 22 000 visits are made per day (visit = 10 minutes plus).
 - Candidates may apply on-line.
 - An alternate text format is available to allow candidates with visual impairment to apply on-line.
 - EE associations have hyper-links to this site.
- Infotel - local telephone numbers are used to advertise jobs.
- Jobs may be advertised in professional journals and occasionally in ethnic press and in the language of press.
- PSC reception areas have computers available and connected to Internet.
- Job notices are faxed to selected EE organizations that are not hyper-linked to PSC site.
- Database of EE organizations/associations that support PSC recruitment efforts (2 300 addresses) and to which PSC communicates information regarding its major recruitment campaign efforts.
- PSC is increasing its presence at universities and colleges, undertaking numerous job fairs and actively participating at EE events in the community.

8. Departments can access PSC's unique EE networks.

Regional offices of the PSC have developed strategies to better reach and access EE candidates by:

- Maintaining EE inventories to support recruitment efforts for that region (check <http://jobs.gc.ca> for locations).
- Developing partnerships and working relationships with EE organizations and provincial governments in order to maximize recruitment efforts and results.

9. The Employment Equity Positive Measures Program (EEPMP) (A Treasury Board program jointly delivered by the PSC and TBS).

EEPMP Intervention Fund

- Administered by the Treasury Board Secretariat (TBS), this fund supports and kick-starts initiatives or interventions which address unique cross-departmental issues or issues identified either from EE business plans, Canadian Human Rights Commission audits or which respond to major government priorities.

- For more information, please contact TBS's Employment Equity Division or visit the program's web site at: www.tbs-sct.gc.ca/ee.

EEPMP Partnership Fund

- Administered by the Public Service Commission (PSC), this fund supports the unique needs of each region in dealing with EE barriers.
- For more information, contact PSC Regional or District offices or visit the program's web site at: www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

Employment Equity Career Development Office (EECDO)

- Administered by the PSC, this office facilitates the delivery of effective and appropriate career counselling to designated group members through the transfer of knowledge to departments and regions.
- The office is developing a Centre of Excellence that provides current research, resources and opportunities to share best practices.
- The office is developing an accredited course on EE Career Counselling.
- For more information, visit the program's web site at www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

Enabling Resource Centre for Persons with Disabilities

- Administered by the PSC, this centre of expertise provides operational support and advice to managers on how to meet the work-related accommodation needs of persons with disabilities.
- Upon assessment of needs, work-related assistive devices can be borrowed by departments on a short-term loan basis.
- For more information, visit the program's web site at www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

10. Manager's checklist:

- Check job requirements (especially education and experience) to see if they are job related and not overly demanding.
- Check language requirements to see if they truly reflect needs.
- Ensure EE representation on selection boards.
- Understand your workforce representation and identify where progress is needed.
- Don't screen out candidates because they have a degree from a non-Canadian institution. Have it verified through existing services.

11. Deputy heads may promote the use of the Career Assignment Program (CAP) as a vehicle for the development of visible minority employees.

- CAP selection is delegated to departments and is through merit-based processes.
- Departments may encourage their visible minority employees to apply for CAP competitions.
- CAP selection tools have been tested to eliminate any systemic biases.

12. Departmental managers and executives can use PSC selection instruments for purposes of recruitment and promotion. An Employment Systems Review was conducted on PSC selection instruments by an outside expert, and results are being used to improve current instruments and find new ones that will contribute to meeting Public Service employment equity goals.

- Ten PSC selection instruments were selected for review based on importance in selection in the Public Service and to cover the variety of instrument types available. These were: the General Intelligence Test, General Competency Test: Level 2, Office Skills Test, Foreign Service Knowledge Test, Supervisor Simulation, Middle-Manager In-Basket Exercise, Track Record Interview, Assessment Centre for Executive Appointment, Assessment Centre for the Management Trainee Program and Second Language Evaluation Oral Interaction Test.
- Details on PSC selection instruments and services may be found at the Personnel Psychology Centre web site at: www.psc-cfp.gc/ppc/ppc-cpp.htm

13. Departmental managers responsible for conducting assessments of employees or potential employees can use a workshop developed by PSC to increase assessors' employment equity awareness.

- The workshop entitled Sensitivity Training for Employment Equity is available from the Personnel Psychology Centre.

14. The Management Trainee Program (MTP) is an avenue for training and development for visible minorities who are currently in the public service. As well, it is a means of bringing in new talented visible minorities from outside the public service.

- Ensure that the proportion of visible minorities who participate in a given selection campaign is maintained at each successive phase from application to selection.
- Encourage participation of visible minority assessors on all selection boards in regions where there is a high representation of visible minorities.
- Conduct consultations with groups/associations representing visible minorities.
- Conduct sensitization training for selection board members, including managers.
- MTP selection tools have been tested to eliminate any systemic biases.
- The PSC markets the MTP on campuses to attract visible minority applicants.
www.psc.cfp.gc.ca/mtp/index.html.

15. Deputy heads may promote the use of the Interchange Canada Program (ICP) as a vehicle for career development and mobility of visible minority employees.

- Departments have been delegated the administration of ICP assignments below the executive level.
- Departments may encourage their visible minority employees to diversify their expertise through an IC assignment in an outside organization e.g., other level of government, industry, academic and research institutions, non-profit.

16. Deputy Heads may increase their EE population by selecting a visible minority employee of an outside organization to fill a position through an IC assignment (3 months – 3 years).

- Departments may seek the expertise of visible minority employees from outside organizations to help develop a better understanding between the federal public service and outside organizations for the purposes of creating and supporting informed policy development and improved services, and to strengthen Canada's international and national relations and partnerships.

17. The PSC has 15 regional and district offices:

- Charlottetown, Prince Edward Island
- Moncton, New Brunswick
- Montreal, Quebec
- Ottawa, Ontario
- Halifax, Nova Scotia
- St. John's, Newfoundland
- Quebec, Quebec
- Toronto, Ontario
- Whitehorse, Yukon
- Regina, Saskatchewan
- Iqaluit, Nunavut
- Winnipeg, Manitoba
- Vancouver, British Columbia
- Edmonton, Alberta
- Victoria, British Columbia

Source: Public Service Commission, February 2000.

Acknowledgements

The Task Force is grateful to the many individuals from coast to coast who provided information, shared their views, offered suggestions and ideas, made submissions, and gave generously of their time. They included visible minority employees, senior officials, middle managers, human resources personnel, and representatives of unions and external organizations. Their insights and contributions were of great value to the Task Force.

The Task Force also wishes to acknowledge the valuable work of Wendy Barrow, Caroline Ishii, Line Saucier, Ainalem Tebeje and Joan Young of the Task Force Secretariat. It appreciated their indefatigable efforts to meet the Task Force's needs. The Task Force also benefited from the exceptional professionalism of Wally Boxhill of the Treasury Board Secretariat and Doug Booker and Stan Lee of the Public Service Commission. It also wishes to express its appreciation to Clyde Sanger.

Remerciements

Le Groupe de travail tient à remercier toutes les personnes qui, d'un océan à l'autre, ont fourni des renseignements, partagé leurs points de vue, avancé des suggestions et des idées, présenté des mémoires et si généreusement donné de leur temps. Faisait partie de ces personnes : des employés membres de minorités visibles, des cadres supérieurs, des gestionnaires intermédiaires, des employés des ressources humaines et des représentants de syndicats et d'organisations extrêmes. Leurs observations et leurs contributions se sont avérées précieuses pour le Groupe de travail.

Le Groupe de travail voulut également souligner le travail inestimable du personnel du secrétariat du Groupe de travail, en l'occurrence Wendy Barrow, Caroline Ishii, Line Saucier, Aimalem Tebeje et Joan Young. Sans leur appui indéfectible, les besoins du Groupe de travail n'auraient pu être comblés. Le Groupe de travail a aussi pu compter sur le professionnalisme de Wally Boxhill, du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, de même que de Doug Booker et de Stan Lee, de la Commission de la fonction publique. Il tient également à exprimer sa reconnaissance à Clyde Sangren.

- Les ministres peuvent souhaiter compter sur les compétences d'employés membres de minorités le but de parvenir à établir des liens plus étroits visibles à l'emploi d'organisations extrêmes, dans entre la fonction publique fédérale et les organisations extrêmes. Les objectifs sont ici de favoriser l'élaboration de politiques éclairées, d'améliorer les services offerts et de renforcer les relations et les partenariats du Canada à l'échelle nationale et internationale.

16. Les administrateurs généraux peuvent accorder un membre d'une minorité visible à l'emploi d'une organisation externe pour combler un poste par voie d'affectation dans le cadre du PEC (durée de trois mois à trois ans).

17. La CFP a 15 bureaux régionaux et de district :
- Moncton (Nouveau-Brunswick)
 - Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
 - Montréal (Québec)
 - Ottawa (Ontario)
 - Halifax (Nouvelle-Écosse)
 - St. John's (Terre-Neuve)
 - Québec (Québec)
 - Toronto (Ontario)
 - Iqaluit (Nuavut)
 - Winnipeg (Manitoba)
 - Vancouver (Colombie-Britannique)
 - Edmonton (Alberta)
 - Victoria (Colombie-Britannique)

<p>• Un atelier de sensibilisation à l'équité en emploi est offert par le Centre de psychologie du personnel.</p>	<p>• Maintenir la proportion de membres de minorités visibles qui participent aux campagnes de sélection lors de chaque étape du processus, depuis la présentation des candidatures jusqu'à la sélection.</p>	<p>• Encourager la participation d'évaluateurs membres de minorités visibles au sein de toutes les jurys de sélection dans les régions où les associations qui représentent les minorités associées à la fonction publique.</p>	<p>• Donner une formation en sensibilisation aux membres des jurys de sélection, y compris les gestionnaires.</p>	<p>• Les outils de sélection au PSC ont été mis à l'essai de façon à éliminer toute discrimination systématique.</p>	<p>• La CFP fait la promotion du PSC dans les campus pour inciter les membres de minorités visibles à présenter leur candidature.</p>

10. Liste de contrôle du gestionnaire :

 - Examiner les exigences d'emploi (en particulier les études et l'expérience) pour s'assurer qu'elles se rapportent à l'emploi et qu'elles ne sont pas exagérées.
 - Examiner les exigences linguistiques pour voir si elles correspondent vraiment aux besoins.
 - S'assurer de la présence des membres de groupes designés au sein des jurys de sélection.
 - Être au fait de la question de la représentation à l'intérieur de l'effetif et établir si des progress doivent être accomplis.
 - Il faut pas éliminer des candidats parce que leur diplôme a été décerné par un établissement étranger, mais plutôt faire procéder à une vérification en faisant appelle aux services existants.

11. Les administrateurs généraux peuvent promouvoir la participation au programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) pour le perfectionnement (CAP) des employés faisant partie d'une minorité visible.

 - Les ministres peuvent inciter leurs employés qui sont membres de minorités visibles à participer aux concours dans le cadre du programme.
 - Les outils de sélection pour le programme ont été mis à l'essai dans le but d'éliminer toute discrimination systémique.

Faire place au changement dans la fonction publique fédérale

- Bureau des services de **perfectionnement** Cé bureau, administré par la CFP, appuie la présentation de services d'orientation et de carrières - EE
 - Bureau des services de **professionnalisation** Les membres des groupes designés grâce au transfert de connaissances aux ministères et aux régions. Le bureau met sur pied un centre d'excellence qui fournit des données sur les recherches de pointe, des ressources et des occasions de parfaire les pratiques exemplaires.
 - Bureau des services de **gestion** Les bureaux élabore un cours accredité en orientation professionnelle aux fins d'équité en emploi.
 - Bureau des services de **recherche et de développement** Pour de plus amples renseignements à ce propos,

Centre de ressources adaptées pour les

- Centre de ressources adaptées pour les personnes handicapées
 - Gérer par la CFP, ce centre spécialisé fournit un soutien et des conseils opérationnels aux gestionnaires sur la manière de combler les besoins des personnes handicapées au plan des installations.
 - Une fois les besoins établis, les ministères peuvent empêtrer à court terme des appareils et accessoires fonctionnelles.
 - Pour de plus amples renseignements à ce propos, visitez le site Web du programme à l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca/eeemp-pmpee.

- Faire place au changement dans la fonction publique fédérale
- Base de données des organisations/associations d'équité en emploi qui soutenir les efforts de recrutement (2 300 adresses). Envoyer de renseignements sur les principales campagnes de recrutement.
 - Présence accrue dans les universités et collégies!
 - Les bureaux régionaux de la CFP ont élaboré des stratégies pour améliorer l'accès des candidats des groupes désignés, notamment :
 - en tenant des répétitives aux fins d'équité en emploi (consultez le site pour savoir où ces répartitories sont situés);
 - en établissant des partenariats et des relations de travail avec des organismes d'équité en emploi et les gouvernements provinciaux, dans le but de maximiser les activités de recrutement et leurs résultats.

- 9. Programme des mesures d'intervention du PMPE**
- Le programme des mesures d'intervention du PMPE (PMPE) (programme du Conseil du Trésor dont l'exécution est effectuée conjointement par la CFP et par le SCT).
- Ce fonds, géré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, sera lancé et appuyer des initiatives et des interventions qui se rapportent à des aspects interministériels et des vérifications de la Commission lors des vérifications de la Commission des droits de la personne, ainsi que aux grandes priorités de l'Etat.
 - Pour de plus amples renseignements à ce propos, communiquer avec la Division de l'équité en emploi, ou visitez le site www.tbs-sct.gc.ca/ee.

- Faire place au changement dans la fonction publique fédérale
6. Qui peut-on trouver des renseignements sur l'évaluation et la reconnaissance des compétences
- Le Centre d'information canadien sur les diplômes intermédiaires (CICDI) aide les personnes qui veulent savoir comment procéder pour faire évaluer et reconnaître leurs titres et qualifications. Le Centre leur indique les organisations et les établissements auxquels ils devraient s'adresser.
- Centre d'information canadien sur les diplômes intermédiaires
- 252, rue Bleau Ouest, bureau 5-200
Toronto (Ontario) M5S 1V5
Téléphone : (416) 964-1777
Télécopieur : (416) 964-2296
Courriel : info@cicdi.ca
Site Web : www.cicdi.ca
7. Outils de recrutement de la CFP pour aider les ministères et organismes à satifaire aux exigences en matière d'équité en emploi.
- Affichage des postes : Internet (<http://jobs.gc.ca>)
 - Le site compte plus de 22 000 visites par jour (visite = 10 minutes ou plus).
 - Il existe un format de texte optionnel en ligne.
 - Permettant aux personnes ayant une déficience visuelle de présenter leur candidature en ligne.
 - Les associations d'équité en emploi ont locaux affin d'annoncer les postes.
 - Certains employés sont annoncés dans les ethnoculturelle (dans la langue utilisée dans ces publications).
 - Les aires d'accueil de la CFP offrent un accès à des ordinateurs branchés sur Internet.
 - Envoy par télécopieur des avis sur les postes avec lesquels des hyperliens n'ont pas encore été établis.

- 4. Les ministères peuvent utiliser le programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFTE).**
- Un algorithme est utilisé dans le cadre de ce programme afin d'assurer des membres des groupes représentatives des ministères peuvent se prévaloir des programmes de préparation à l'emploi pour intégrer les étudiants dans leurs rangs.
 - La recherche de présentations représentatives peut être restreinte à un ou plusieurs groupes designés.
 - La présentation de présentations représentatives peut être réalisée à un ou plusieurs groupes designés.
- 5. Les gestionnaires des ministères peuvent se prévaloir des programmes de préparation à l'emploi pour intégrer les étudiants dans leurs rangs.**
- La zone de sélection des concours internes doit exprèssemant les inclure.
 - Les étudiants doivent satisfaire aux critères de la zone de sélection.
 - Les étudiants doivent démontrer qu'ils sont en mesure de terminer le programme d'études postsecondaires auquel ils étaient inscrits au moment de leur dernière nomination et selon le délai précis sur l'avavis de concours.
 - • Les étudiants doivent démontrer qu'ils sont en mesure de terminer le programme d'études postsecondaires qui ont fait l'objet d'un diplôme qualifié de l'extérieur de la fonction publique fédérale qui ont fait l'objet d'un investissement de la part de leur ministère. La nomination peut avoir lieu dans les 12 mois suivant le moment où l'étudiant a terminé son programme d'études postsecondaires ou de formation professionnelle.
 - Pour plus de renseignements sur ces options, consultez la Lettre aux chefs de personnel (référence : 98-16) du 12 août 1998.
 - Site Web : www.psc-cfp.gc.ca
- Option deux : sans concours**
- La CFP a délégué aux administrateurs généraux le pouvoir de nommer, sans concours, des diplomés qualifiés de l'extérieur de la fonction publique fédérale qui ont fait l'objet d'un investissement de la part de leur ministère. La nomination peut avoir lieu dans les 12 mois suivant le moment où l'étudiant a terminé son programme d'études postsecondaires ou de formation professionnelle.
 - Pour plus de renseignements sur ces options, consultez la Lettre aux chefs de personnel (référence : 98-16) du 12 août 1998.
 - Pour plus de renseignements sur ces options, consultez la Lettre aux chefs de personnel (référence : 98-16) du 12 août 1998.
- Site Web : www.psc-cfp.gc.ca**

- Outils de la Commission de la fonction publique pour améliorer le taux de représentation en matière d'équité en emploi**
- APPENDICE E**
1. Les administrateurs généraux peuvent demander à la Commission de la fonction publique de mettre en œuvre un programme d'équité en emploi au sein de leur ministère.
- La sélection peut être restreinte aux minorités visibles et aux autres groupes designés.
 - La présentation importante dans un ou plusieurs groupes professionnels ou lieux de travail.
 - La demande doit être fondée sur une sous-groupe ou minorité visible.
2. Les gestionnaires des ministères peuvent déterminer si les nominations s'appliqueront aux postes de durée déterminée ou indéterminée.
- Les personnes choisies doivent être qualifiées.
 - Les personnes nommées pour une période déterminée doivent servir en vertu d'un programme spécial, il est possible de modifier sa situation d'emploi (nomination pour une période indéterminée) par la suite. Cette nomination subséquente ne requiert pas l'évaluation d'autres candidats, ni l'affichage d'un avis de poste dans le journal officiel du gouvernement.
 - Dans le cas d'une personne nommée pour une période déterminée ou indéterminée, il est possible de modifier sa situation d'emploi (nomination pour une période indéterminée) par la suite. Cette nomination subséquente ne requiert pas l'évaluation d'autres candidats, ni l'affichage d'un avis de poste dans le journal officiel du gouvernement.
3. Les gestionnaires des ministères peuvent demander l'élargissement d'une zone de sélection.
- Les gérontologues peuvent faire élargir la zone de sélection pour y inclure un ou plusieurs groupes designés.
 - Les gestionnaires peuvent faire élargir la zone de sélection pour y inclure un ou plusieurs groupes designés.
 - Ces pouvoirs sont prévus au paragraphe 5.1(1) de la LFFP.
 - Ces pouvoirs en la matière sont prévus au paragraphe 5.1(2) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LFFP).

de releve de la direction enonce dans le plan d'action est réalisable. Conclure que l'objectif de recrutement des membres de minorités visibles aux groupes à 173, ce qui correspond à la valeur supérieure de la fourchette prevue. On peut en les nominations de membres de minorités visibles aux groupes de releve se sont chiffrées annuelles devraient passer de 50 environ en 1999 à 200 la cinquième année. En 1999, Selon les prévisions relatives aux groupes de la direction, les nominations

visibles au bassin de la releve demeure inchangé. Postes de direction peut se faire même si le recrutement de membres de minorités dit, l'augmentation de la proportion de membres de minorités visibles nommés à des années, le bassin diminuerait de quatre diximes d'un point de pourcentage. Autrement sa composition demeure inchangée. Selon un tel scénario, au bout de la cinquième quelle mesure ces nominations diminuent le bassin de membres de minorités visibles dans cinquième année. Des prévisions additionnelles ont été établies de façon à analyser dans le nombre de nominations annuelles devrait passer de 17 en 1999 à environ 50 la

Selon les prévisions de mise en œuvre de l'objectif-reprise sur le groupe de la direction,

que ce qui est prévu.

Cette expansion offre des occasions d'atteindre l'objectif-reprise plus rapidement

- du recrutement et de l'expansion dans ces deux catégories d'emploi. Dans la réalité, l'année (1999) marquée le début d'une tendance à la hausse des minorités visibles n'évoluera que par la donation des postes devenus vacants par la direction. Ces minorités visibles n'augmentera pas, et que la représentation de releve et du groupe de la direction n'augmentera pas, et que la représentation elles sont fondées sur l'hypothèse que le nombre de postes à l'intérieur des groupes

atteints dans la pratique :

Ces prévisions sont plutôt conservatrices si l'on considère les résultats pouvant être

égalé au sein des groupes de releve et du groupe de la direction.

de membres de minorités visibles aux postes de direction (représentation sensiblement

En 1999, le pourcentage de membres de minorités visibles nommés à des postes des groupes de relève et du groupe de la direction a atteint 7,7% contre 7,7% l'ensemble de ces groupes aura effectué au bout de cinq ans. La plan de relèvement taux de représentation de l'objectif-représenter sur une période de cinq ans pour les deux dernières années, le pourcentage pour les groupes de relève et du groupe de la direction a atteint 8,1%. De la sorte, la mise en œuvre de l'objectif-représenter permettrait d'atteindre l'objectif fédéral d'équité en emploi relativement à l'accès à l'emploi.

Note : à l'exclusion de Revenu Canada
Source : CFP, dossier sur le personnel nommé pour une période indéterminée, les statistiques d'emploi et les nominations, de 1990-1991 à 1998-1999.



Plan d'action : objectif-représenter de 1 sur 5

Nombre d'actions aux groupes de relève de la direction et au groupe de la direction, et incidence prévue sur la représentation des minorités visibles

En 1999, les membres de minorités visibles comptabilisent pour 6,5 p. 100 de l'effectif des groupes de relève et pour 3,0 p. 100 de celui de la catégorie de la direction. Ces prévisions n'englobent pas Revenu Canada. 1 sur 5 la cinquième année (2005). Ces prévisions n'englobent pas Revenu Canada. graduelle des niveaux de dotations actuelles jusqu'à ce que l'on parvienne à un niveau de direction et des niveaux de dotations conformément aux prévisions, il y aura une hausse sous l'angle de l'accès à des membres de minorités visibles aux groupes de relève de la direction et au groupe de la direction. Conformément aux prévisions, il y aura une hausse de l'incidence suivant illustré dans la figure de l'objectif-représenter proposé.

Incidence prévue de l'objectif-représenter sur les groupes de relève de la direction et sur le groupe de la direction

APPENDICE D

- Les éléments utilisés aux fins des prévisions peuvent ne pas correspondre aux pratiques qui servent adoptées :
- faire place au changement dans la fonction publique fédérale
- Les éléments utilisés aux fins des prévisions peuvent ne pas correspondre aux pratiques qui servent adoptées :
- faire place au changement dans la fonction publique fédérale
- ceuvre de l'objectif-reperer d'ici la troisième année au lieu de procéder immédiatement à une hausse.
- il est proposé dans le plan d'action de progresser graduellement dans la mise en œuvre de l'objectif-reperer d'ici la troisième année au lieu de procéder
- on suppose aux fins des prévisions due la taille de la fonction publique ne s'accroîtra pas, le recrutement servant à combler les postes devenus vacants à la suite de départs d'employés. Dans la réalité, le processus de réduction des effectifs de la fonction publique s'achève, et on peut penser que le taux d'embauche va aller croissant, ce qui pourrait donner lieu à une augmentation accélérée de la représentation des minorités visibles.

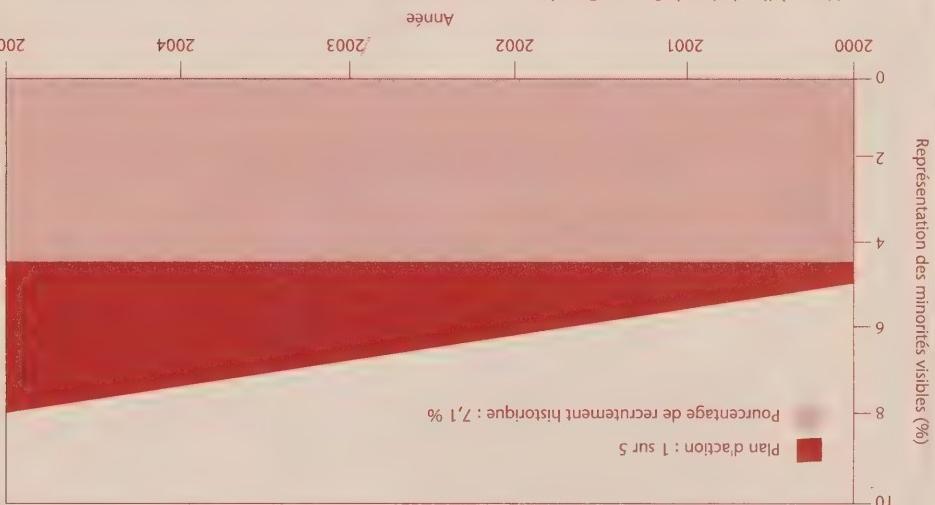
Représentation des minorités visibles
Taux de recrutement historique (1990-1991 à 1998-1999) et
scénario exposé dans le plan d'action : proportion de 1 sur 5

Aux fins de ces prévisions, on pose l'hypothèse que la mise en œuvre de l'objectif-reperé dans l'ensemblé de la fonction publique se fera à compter de l'exercice 1999-2000 (autrement dit, en Jan 2000). Les prévisions sont basées sur une proportion de recrutement de 1 sur 5 pour une période de cinq ans, au lieu de 5 en tenir à l'horizon de trois ans du plan d'action, dans le but d'améliorer à quel moment une telle démarche de recrutement permettrait d'atteindre l'objetif du gouvernement fédéral de combler l'écart par rapport à la disponibilité des personnes appartenant à des minorités visibles sur le marché du travail (niveaux de 1996).

Le graphique suivant illustre l'incidence d'aura sur le recrutement la mise en œuvre de l'objectif prépare proposé par le groupe de travail; il établit également une comparaison avec l'incidence des pratiques de recrutement actuelles sur la représentation des minorités visibles dans la fonction publique. Ces prévisions n'enlèvent pas Revenu Canada.

Incidence prévue de l'objectif-reperé proposé sur le recrutement

© 2019, VES



Note : L'exclusion du revenu Canada Source : CFP, dossier sur le personnel pour une période indéterminée. Les essais d'emploi à nom de 1990-1991 à 1998-1999.

selon ce scénario, c'est en 2005 que la représentation des minorités visibles correspondrait au taux de disponibilité sur le marché du travail. Par contre, le taux historique de recrutement des membres de minorités visibles ne permet pas vraiment de combler l'écart par rapport à la DMT (en fait, il n'y parviendrait pas avant au moins

	276	122	44,2	154	55,8	8	2	25,0	6	75,0	2,9	4,3
Développement économique Canada pour les régions du Québec												
Diversification de l'économie de l'Ouest	288	133	46,2	155	53,8	16	7	43,8	9	56,3	5,6	7,9
Environnement Canada	4 608	2 886	62,6	1 722	37,4	284	181	63,7	103	36,3	6,2	9,8
Gendarmerie royale du Canada (personnel civil) ²	3 521	683	19,4	2 838	80,6	150	41	27,3	109	72,7	4,3	6,5
Griffe de la Cour fédérale du Canada	403	141	35,0	262	65,0	24	7	29,2	17	70,8	6,0	8,0
Industrie Canada	4 714	2 477	52,5	2 237	47,5	268	172	64,2	96	35,8	5,7	8,4
Ministère de la Justice Canada	2 791	1 038	37,2	1 753	62,8	143	46	32,2	97	67,8	5,1	6,4
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	3 837	1 981	51,6	856	48,4	183	884	8,1	95	51,9	4,8	6,5
Ministère des Finances Canada	812	417	51,4	395	48,6	51	24	47,1	27	52,9	6,3	7,2
Ministère du Patrimoine canadien	4 333	2 307	53,2	2 026	46,8	83	36	43,4	47	56,6	1,9	4,3
Office des transports du Canada	240	102	42,5	138	57,5	11	6	54,5	5	45,5	4,6	6,9
Pêches et Océans ¹	8 499	6 246	73,5	2 253	26,5	217	136	62,7	81	37,3	2,6	4,6
Ressources naturelles Canada	3 769	2 403	63,8	1 366	36,2	253	187	73,9	66	26,1	6,7	8,0
Revenu Canada	41 048	18 424	44,9	22 624	55,1	3 741	1 896	50,7	1 845	49,3	9,1	8,4
Santé Canada	6 004	2 115	35,2	3 889	64,8	545	250	45,9	295	4,1	9,1	8,3
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	680	291	42,8	3	89	57,2	38	21	55,3	17	44,7	5,6
Services correctionnels Canada	12 361	7 474	60,5	4 887	39,5	349	245	70,2	104	29,8	2,8	3,1
Solliciteur général	246	106	43,1	140	56,9	4	-	-	-	-	1,6	6,2
Statistique Canada	5 081	2 546	50,1	2 535	49,9	388	221	57,0	167	43,0	7,6	8,5
Transports Canada	4 246	2 610	61,5	1 636	38,5	216	109	50,5	107	49,5	5,1	7,6
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	10 476	5 221	49,8	5 255	50,2	706	397	56,2	3094	3,8	6,7	7,5
Autres ministères	68 826	31 343	45,5	37 483	54,5	5	372	764	14,2	570	10,6	7,8
Total pour l'ensemble de la fonction publique, sauf Revenu Canada	137 292	68 060	49,6	69	232	50,4	6 816	3 341	490	3 475	51,0	5,0
Total pour l'ensemble de la fonction publique, y compris Revenu Canada	178 340	86 484	48,5	91 856	51,5	10 557	5 237	49,6	5 320	0,4	5,9	8,7

Nota : certaines données ont été supprimées de façon à préserver le caractère confidentiel des renseignements sur les employés.

* Employés nommés pour une période indéterminée, pour une période déterminée de trois mois ou plus et employés saisonniers.

** Ministères comptant plus de 100 employés.

¹ Pêches et Océans englobe la Garde côtière canadienne.

2 Personnel civil seulement. Les données sur les membres des Forces canadiennes ne sont pas prises en compte, étant donné que le Conseil du Trésor n'est pas leur employeur.

Source : rapport annuel présenté au parlement, Équité en matière d'emploi dans la fonction publique 1998-1999

Distribution des fonctionnaires fédéraux* par ministères choisis**

Au 31 mars 1999

Ministère/Organisme

Ensemble des employés

Personnes appartenant à une minorité visible

Ministère/Organisme	Ensemble des employés						Personnes appartenant à une minorité visible					
	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	% Minorités visibles de l'ensemble des employés	Disponibilité sur le marché du travail				
#	#	%	#	#	%	#	#	%				
Administration du rétablissement agricole des Prairies	585	427	73,0	158	27,0	6	4	66,7	2	33,3	1,0	4,7
Agences indiennes et du Nord Canada	3 182	1 264	39,7	1 918	60,3	174	65	37,4	109	62,6	5,5	6,5
Agence canadienne de développement international	1 229	556	45,2	673	54,8	75	37	49,3	38	50,7	6,1	6,5
Agence de promotion économique du Canada atlantique	404	199	49,3	205	50,7	6	-	-	-	-	1,5	1,9
Agence spatiale canadienne	322	202	62,7	120	37,3	25	23	92,0	2	8,0	7,8	9,4
Agriculture et Agroalimentaire Canada	4 414	2 515	57,0	1 899	43,0	206	139	67,5	67	32,5	4,7	6,4
Anciens Combattants Canada	3 127	1 016	32,5	2 111	67,5	168	54	32,1	114	67,9	5,4	6,4
Archives nationales du Canada	643	346	53,8	297	46,2	14	8	57,1	6	42,9	2,2	7,1
Bibliothèque nationale du Canada	438	144	32,9	294	67,1	19	7	36,8	12	63,2	4,3	6,8
Bureau de la sécurité des transports du Canada	205	138	67,3	67	32,7	7	5	71,4	2	28,6	3,4	8,6
Bureau des passeports	599	163	27,2	436	72,8	19	4	21,1	15	78,9	3,2	10,7
Bureau du chef de cabinet du Gouverneur général	128	51	39,8	77	60,2	3	-	-	-	-	2,3	8,5
Bureau du Commissaire aux langues officielles	123	51	41,5	72	58,5	3	-	-	-	-	24	6,9
Bureau du Conseil privé	581	237	40,8	344	59,2	12	5	41,7	7	58,3	2,1	6,1
Bureau du directeur général des élections	229	120	52,4	109	47,6	4	2	50,0	2	50,0	1,7	7,2
Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada	147	58	39,5	89	60,5	6	-	-	-	-	4,1	6,7
Citoyenneté et Immigration Canada	3 789	1 512	39,9	2 277	60,1	376	111	29,5	265	70,5	9,9	10,0
Commission canadienne des droits de la personne	649	444	68,4	205	31,6	19	5	26,3	14	73,7	9,6	6,3
Commission canadienne des grains	1 221	444	36,4	777	63,6	67	23,3	4,3	44	65,7	5,5	6,7
Commission de la fonction publique du Canada	826	279	33,8	547	66,2	151	41	27,2	110	72,8	18,3	12,9
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Composition

Lewis Perinbam, O.C., (président) Vancouver.
Conseiller principal, The Commonwealth of Learning, et ancien vice-président,
Agence canadienne de développement international.

J. C. Best, Ottawa.
Ancien sous-ministre adjoint, Immigration, et ancien haut commissaire du Canada à
Trinité-et-Tobago.

Denise Chong, Ottawa.
Autreure de The Concubine's Children et de The Girl in the Picture, et ancienne
conseillère économique principale du Premier ministre Pierre Trudeau.

Margorie M. David, Ottawa.
Directrice générale, Maron-lbis Entreprises, et ancien cadre supérieur de la fonction
publique fédérale.

Shawna Hoyte, Halifax.
Avocate, médiateuse et éducatrice communautaire. Participe énergiquement aux
initiatives de développement communautaire pour des Neo-Ecosais d'origine
africaine concernant les questions d'équité.

Alain Jean-Bart, C.Q., Montréal.
Docteur en psychologie, expert-conseil en relations interculturelles et président du
Comité consultatif des relations interculturelles et interraciales de la communauté
urbaine de Montréal.

Audrey Kobayashi, Kingston.
Docteur en philosophie, chercheure et experte-conseil en matière d'équité en
emploi de racisme, et professseure de géographie à l'Université Queen's.
Earl A. Miller, Toronto.
Dirigeant de la Diversité, Banque Scotia, ancien expert-conseil en ressources

Henry K. Paul, Ottawa.
Expert-conseil en équité en emploi, membre du conseil d'administration de
l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales et président du
comité d'équité en emploi de cet organisme, et ancien cadre supérieur de la
fonction publique fédérale.

Faire place au changement dans la fonction publique fédérale

Le 23 avril 1999, l'honorable Marcel Massé, C.P., O.C., président du Conseil du Trésor, a somme le Groupe de travail :

- de faire le point sur la situation des minorités visibles dans la fonction publique fédérée et en maintenant des consultations et en examinant en profondeur des domaines, des rapports, des études et des recommandations qui avaient déjà été publiées sur la question de l'emploi des membres de minorités visibles dans la fonction publique;
- fédérer le point de vue des minorités visibles dans la fonction publique et de faire en sorte que les minorités visibles dans la fonction publique aient une place accrue dans la participation des membres de minorités visibles dans la fonction publique à l'élaboration du plan d'action pour accroître la participation des membres de minorités visibles dans la fonction publique;
- d'élaborer un plan d'action pour accroître la participation des membres de minorités visibles dans la fonction publique fédérée qu'il présentera au président du Conseil du Trésor;
- d'établir des repères et des mécanismes de suivi qui veilleront à la mise en œuvre du plan d'action;
- des imprimer l'elan voulu pour sensibiliser davantage les hauts fonctionnaires à leurs responsabilités et aux compétences qu'ils doivent rendre pour améliorer la situation des membres de minorités visibles dans la fonction publique et pour susciter d'eux un engagement plus grand à cet égard.

Mandat

Mandat et membres du Groupe de travail

APPENDICE A



Si les temps sont marqués par l'opportunité, ils sont également empreints de défis. Il faut redorer le blason de la fonction publique à titre d'employeur. La réduction des effectifs a débasé le nombre de fonctionnaires et décourage nombre de personnes qui auraient pu vouloir occuper un emploi dans la fonction publique. Les gens ont plus d'une corde à leur arc lorsqu'il s'agit de trouver un emploi enrichissant, et ce qui peut sembler perilleux pour une génération plus âgée peut être perçu comme stimulant par une génération plus jeune. Le gouvernement fédéral doit explorer les talents et les énergies du bassin dynamique que forme les jeunes de toutes les régions du pays.

« Les gens qui veulent une sécurité d'emploi ne devraient pas venir à la fonction publique. Toutefois, si l'avenir travaille dans un milieu stimulant ou leur contribution est appréciée, la fonction publique est l'endroit rêvé. »

Commentaires de Mel Cappé, greffier du Conseil privé, sur les résultats du sondage d'études supérieures, reproduits dans *The Globe and Mail*, le 17 janvier 2000.

Le Groupe de travail a mis d'avis son plan d'action est pragmatique et réalisable, que ses objectifs sont mesurables et que des compétences peuvent être rendues sur ses résultats. Il estime que son plan d'action positionnera le Canada pour 2001, que les Nations Unies ont proclamé Année internationale de mobilisation contre le racisme et la discrimination raciale. Il est persuadé que la discrimination, sous toutes ses formes, doit être éliminée au Canada.

Le changement va de pair avec l'incertitude, lorsqu'elles sont voulent le jour. Le Groupe de travail établit des normes et que la fonction publique fédérale peut appuyer les changements qui sont attendus et qui sont menacées et que la fonction publique fédérale peut appuyer les attitudes qui sont établies.

Le changement que la fonction publique fédérale peut appuyer est que la fonction publique fédérale tente de leurs talents particuliers et appuyer leur très grande contribution. Le plan d'action est pour la fonction publique fédérale le déguise de l'occasion pour faire monter les membres de minorités visibles profitent de l'opportunité. De plus, il est persuadé que les ouvertes aux principes de justice et l'imposent que que les fonctionnaires fédéraux sont ouvertes aux changements qui estime que la fonction publique fédérale peut appuyer les travailles sont établies.

Le Groupe de travail a mis d'avis son plan d'action est pragmatique et réalisable, que ses objectifs sont mesurables et que des compétences peuvent être rendues sur ses résultats. Il estime que son plan d'action positionnera le Canada pour 2001, que les Nations Unies ont proclamé Année internationale de mobilisation contre le racisme et la discrimination raciale. Il est persuadé que la discrimination, sous toutes ses formes, doit être éliminée au Canada.

Conclusion

Faire place au changement dans la fonction publique fédérale

Si les temps sont marqués par l'opportunité, ils sont également empreints de défis. Il faut redorer le blason de la fonction publique à titre d'employeur. La réduction des effectifs a débasé le nombre de fonctionnaires et décourage nombre de personnes qui auraient pu vouloir occuper un emploi dans la fonction publique. Les gens ont plus d'une corde à leur arc lorsqu'il s'agit de trouver un emploi enrichissant, et ce qui peut sembler perilleux pour une génération plus âgée peut être perçu comme stimulant par une génération plus jeune. Le gouvernement fédéral doit explorer les talents et les énergies du bassin dynamique que forme les jeunes de toutes les régions du pays.

« Les gens qui veulent une sécurité d'emploi ne devraient pas venir à la fonction publique. Toutefois, si l'avenir travaille dans un milieu stimulant ou leur contribution est appréciée, la fonction publique est l'endroit rêvé. »

Commentaires de Mel Cappé, greffier du Conseil privé, sur les résultats du sondage d'études supérieures, reproduits dans *The Globe and Mail*, le 17 janvier 2000.

Le Groupe de travail a mis d'avis son plan d'action est pragmatique et réalisable, que ses objectifs sont mesurables et que des compétences peuvent être rendues sur ses résultats. Il estime que son plan d'action positionnera le Canada pour 2001, que les Nations Unies ont proclamé Année internationale de mobilisation contre le racisme et la discrimination raciale. Il est persuadé que la discrimination, sous toutes ses formes, doit être éliminée au Canada.

Le changement que la fonction publique fédérale peut appuyer est que la fonction publique fédérale tente de leurs talents particuliers et appuyer leur très grande contribution. Le plan d'action est pour la fonction publique fédérale le déguise de l'occasion pour faire monter les membres de minorités visibles profitent de l'opportunité. De plus, il est persuadé que les ouvertes aux principes de justice et l'imposent que que les fonctionnaires fédéraux sont ouvertes aux changements qui estime que la fonction publique fédérale peut appuyer les travailles sont établies.

Le changement que la fonction publique fédérale peut appuyer est que la fonction publique fédérale tente de leurs talents particuliers et appuyer leur très grande contribution. Le plan d'action est pour la fonction publique fédérale le déguise de l'occasion pour faire monter les membres de minorités visibles profitent de l'opportunité. De plus, il est persuadé que les ouvertes aux principes de justice et l'imposent que que les fonctionnaires fédéraux sont ouvertes aux changements qui estime que la fonction publique fédérale peut appuyer les travailles sont établies.

Ensemble des jeunes et la prochaine génération de chefs	La fonction publique doit égalemant s'attacher à engager la prochaine génération de fonction publique dans la fonction publique.
Recruter les jeunes et la prochaine génération de chefs	Canadiens qui songent à des possibilités d'emploi dans l'administration fédérale.
d'employer leur événuel.	ceux qui fréquentent actuellement les écoles secondaires ou qui inscrivent dans les collèges et les universités. Le monde de ces jeunes évolue rapidement. Ils sont habitués à un rythme accéléré de changement et sont à l'aise dans un monde où les frontières qualifie de citoyen du pays et de citoyenne du pays.
faisaient partie des minorités visibles; ce pourcentage ne cesse d'augmenter. En sa	participation. A ce titre, il doit offrir des possibilités d'emploi dans différentes régions du pays et partager avec les régions la richesse du bassin de talents diversifiés des grandes villes. De plus, il devrait donner aux jeunes Canadiens la chance d'accéder à une compétence professionnelle en français et en anglais, au besoin. Il devrait investir dans la prochaine génération en lui proposant des occasions de travail autant que de reconnaissant l'évolution des concepts de la carrière et du travail.
On estime à 10 p. 100 le nombre de diplômes d'universités au Canada en 1996 qui	La population des minorités visibles est relativement jeune. Comparativement à l'ensemble de la population canadienne, elle est plus concentrée dans les groupes d'âge inférieurs. De la population canadienne en âge de travailler, près de 20 p. 100 se trouvent dans le groupe des 15 à 24 ans. Ce pourcentage est plus élevé chez les mineurs visibles : plus de 23 p. 100 de la population en âge de travailler ont entre 15 et 24 ans.

Portrait démographique des jeunes au Canada

Population des jeunes	Population des mineurs visibles	Nombre %	Nombre %
15 à 64 ans	15 à 19 ans	20 à 24 ans	
19 349 155	1 956 115	10,1 %	1 892 910
Ensemble du Canada	222 8065	261 295	11,7 %
Mineurs visibles	259 765	259 765	11,7 %

La population des mineurs visibles est relativement jeune. Comparativement à l'ensemble de la population canadienne, elle est plus concentrée dans les groupes d'âge inférieurs. De la population canadienne en âge de travailler, près de 20 p. 100 se trouvent dans le groupe des 15 à 24 ans. Ce pourcentage est plus élevé chez les mineurs visibles : plus de 23 p. 100 de la population en âge de travailler ont entre 15 et 24 ans.

La fonction publique doit également s'attacher à engager la prochaine génération de fonction publique dans la fonction publique fédérale. Les Canadiens qui songent à des possibilités d'emploi dans l'administration fédérale.

Recruter les jeunes et la prochaine génération de chefs

ceux qui fréquentent actuellement les écoles secondaires ou qui inscrivent dans les collèges et les universités. Le monde de ces jeunes évolue rapidement. Ils sont habitués à un rythme accéléré de changement et sont à l'aise dans un monde où les frontières qualifie de citoyen du pays et de citoyenne du pays.

faisaient partie des minorités visibles; ce pourcentage ne cesse d'augmenter. En sa

participation. A ce titre, il doit offrir des possibilités d'emploi dans différentes régions du pays et partager avec les régions la richesse du bassin de talents diversifiés des grandes villes. De plus, il devrait donner aux jeunes Canadiens la chance d'accéder à une compétence professionnelle en français et en anglais, au besoin. Il devrait investir dans la prochaine génération en lui proposant des occasions de travail autant que de reconnaissant l'évolution des concepts de la carrière et du travail.

La population des mineurs visibles est relativement jeune. Comparativement à l'ensemble de la population canadienne, elle est plus concentrée dans les groupes d'âge inférieurs. De la population canadienne en âge de travailler, près de 20 p. 100 se trouvent dans le groupe des 15 à 24 ans. Ce pourcentage est plus élevé chez les mineurs visibles : plus de 23 p. 100 de la population en âge de travailler ont entre 15 et 24 ans.

Les membres de minorités visibles continuent de présenter en grand nombre leur candidature à la fonction publique fédérale. En 1998-1999, ils ont compté pour 30,2 p. 100 de l'ensembl des candidats au recrutement postsecondaire et pour 20,6 p. 100 du sexe au recrutement général. Les membres de minorités visibles ont obtenu respectivement 13,9 p. 100 et 4,1 p. 100 de toutes les nominations décluant de ces programmes de recrutement. La différence entre le nombre de demandes et le taux de nomination laisse entendre que le principe du mérite n'est pas appliquée de façon significative.

À sa fin, le gouvernement fédéral doit maintenir renouvelé et rajeunir son effectif. Se sont préparés à prendre leur retraite. Comme l'exercice de réduction des effectifs tire la moyenne d'âge des fonctionnaires fédéraux a augmenté et bon nombre d'entre eux de tous les groupes. Pendant la réduction des effectifs, peu d'employés ont été engagés, a été réduite. Ces mesures ont aussi aux progrès en vue d'une représentation équitable à la fonction publique a été amputée de beaucoup, et l'embauche de l'extrême 1995 (afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de l'examen des programmes), la taille de la fonction publique a été démantelée afin qu'elle reflète davantage le public qu'elle servit. Au cours de la période de réduction draconienne des effectifs qui a commencé en 1995 (afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de l'examen des programmes), la taille de la fonction publique fédérale a été réduite davantage le public qu'elle de changer la fonction publique fédérale afin qu'elle reflète davantage le public humain et le moment est venu pour le gouvernement fédéral d'investir dans son capital humain et accroître la représentation des minorités visibles.

Les efforts en vue de rendre la fonction publique représentative

Questions du sondage	Minorités visibles dans la fonction publique	Statistique Canada	Réponse	Minorités visibles à discrmination dans mon unité de travail.
59. J'ai été victime de discrimination dans mon unité de travail.	Oui	33 %	Oui	25 %
60. J'ai été victime de harcèlement dans mon unité de travail.	Oui	25 %	Oui	14 %
78. J'estime avoir des chances équitables d'obtenir de l'avancement complet	Entièrement / Plutôt d'accord	36 %	Entièrement / Plutôt d'accord	43 %
Source : Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux				mon expérience.

Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux

Dans le jugement qu'elle a prononcé dans l'affaire Action travail des Femmes C. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (1987), la Cour suprême a statué que :

Le Groupe de travail a conclu que l'évolution de la représentation et le changement de culture peuvent, voir dire doivent, être menés de front. Il s'est tourné vers le sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux pour voir comment les membres de minorités visibles de ministres évaluent les conditions en milieu de travail et à comparer les résultats obtenus aux chiffres absolus sur la population de ces ministères et aux programmes qu'ils avaient réalisés en vue de combler leurs écarts respectifs par rapport à la DMT. Les résultats obtenus aux chiffres absolus sur la population de ces ministères et aux programmes qu'ils avaient réalisés en vue de combler leurs écarts respectifs par rapport à la DMT. Le graphique qui suit compare, à titre d'exemple, les réponses fournies par des employés de statistique Canada à celles des répondants de l'ensemble de la fonction publique. Les employées faisant partie des minorités visibles de ce ministère ont donné une cote supérieure à la moyenne à leur milieu de travail. Le Groupe de travail a constaté que la population de minorités visibles à Statistique Canada était relativement élevée (38%) et représente soit 7,6 p. 100 de son effectif. De plus, le ministère est sur le point d'atteindre la DMT qui lui a été fixée, soit 8,5 p. 100. Quoi qu'il en soit, le Groupe de travail signale que

On se semble pas s'entendre sur la mesure à adopter en premier. Convient-il de réaliser des programmes au chapitre de la représentation et de créer une masse critique ou faut-il d'abord réussir à faire changer la culture et les attitudes d'une organisation? Les gens doivent être préparés en vue du changement et être convaincus que le résultat final profitera à tous. Certains diront que les organisations devraient tout d'abord s'attarder à changer leur culture. En revanche, peut-on convaincre les gens de changer leurs attitudes si, dans le même temps, on promet de leur donner des gènes qui viennent d'être engagés ou promus n'a pas été prouvé?

Privilegier un changement de culture organisationnelle ou de meilleures données numériques?

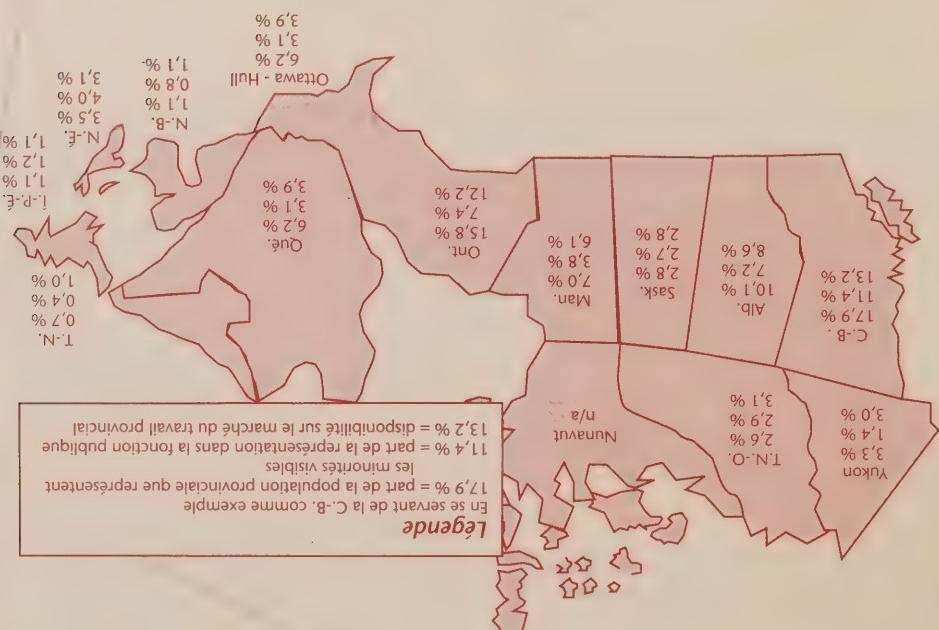
rapports directement au sous-ministre.

La structure de responsabilisation que Sainte Canada a été tenu d'instaurer comprend membre d'une minorité visible lorsqu'e celle de leur rendement. La mise en sont tenus responsables dans le cadre de l'examen des candidats compétents étaient en droits de la personne. La surveillance impériale est assurée par le président du Comité qui rencontralement des fonctionnaires de Sainte Canada (y compris le surveillant et le directeur général des ressources humaines) afin de passer en revue les

objectifs fixes, il en a dépassé un certain nombre (exception faite d'un écart mineur). Au cours des deux premières années, Sainte Canada a non seulement atteint les rapports au recrutement et aux promotions et de la douzaine de mesures à l'appui prévues pour la mise en œuvre des six « mesures correctives temporaires » se avait produit d'impressions négatives après la réponse de Sainte Canada acceptée sans appel. Le Groupe de travail a signalé que la haute direction l'a rigoureuses et très détaillées. La décision était exécutive, et la haute direction l'a Dans la décision qu'il a prononcée en mars 1997, le Tribunal a imposé des mesures

La décision du Tribunal dans l'affaire mettant en cause Sainte Canada

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Commission de la fonction publique, 1999



La disponibilité (au sein de la population active) désigne la répartition des emplois dans les groupes designés en proportion de l'ensemble de la population active du Canada. Pour la fonction publique fédérale, cette disponibilité est fondée uniquement sur les citoyens canadiens qui occupent sur le marché du travail canadien des emplois qui correspondent aux groupes professionnels de la fonction publique fédérale.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Quel la représentation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale soit comparable à la proportion de 8,7 p. 100 ou à celle de 10,3 p. 100, précisée par la Commission canadienne des droits de la personne et les syndicats de la fonction publique, les tendances démographiques favorant l'augmentation de la DMT lorsqu'il vendra de la recalcule en fonction des données obtenues lors du prochain recensement. Par conséquent, les objectifs en matière de représentation doivent être rencontrés à la DMT, sans quoi le gouvernement aura un énorme écart à rattraper lorsqu'il sera calculé. En d'autres termes, la mesure de la DMT est assise sur l'adage « faire la différence ».

Le Groupe de travail fait remarquer que la mesure de la DMT est, à plusieurs égards, prudente :

Elle est fondée sur les données de recensements (le dernier en date étant celui de 1996). Pour le prochain recensement, elle augmentera afin qu'il soit tenu compte de l'immigration, des immigrants réguliers ayant obtenu leur citoyenneté ainsi que des diplômés d'écoles secondaires et d'universités qui intègrent la population active. Elle exclut des postes que le gouvernement estime ne pas être pertinents à la fonction publique. Des 526 catégories d'emploi dans la population active canadienne, la fonction publique fédérale en retient seulement 380 pour ses calculs de la DMT.

Elle ne comprend que les personnes qui ont acquis de l'expérience de travail au cours des 17 mois qui ont précédé le recensement.

La carte qui suit montre les écarts selon les provinces et les territoires en matière de représentation des minorités visibles à la fonction publique par rapport à la DMT et à l'échelle locale plutôt que dans des régions géographiques plus vastes. ▶

Elle présente que la plupart des ministères mènent leurs activités de recrutement à l'échelle locale plutôt que dans des régions géographiques plus vastes. ▶

Elle ne comprend que les personnes qui ont acquis de l'expérience de travail au cours des 17 mois qui ont précédé le recensement. ▶

Elle ne comprend que les personnes qui ont acquis de l'expérience de travail au cours des 17 mois qui ont précédé le recensement. ▶

Elle exclut des postes que le gouvernement estime ne pas être pertinents à la fonction publique. Des 526 catégories d'emploi dans la population active canadienne, la fonction publique fédérale en retient seulement 380 pour ses calculs de la DMT. ▶

Elle est fondée sur les données de recensements (le dernier en date étant celui de 1996). Pour le prochain recensement, elle augmentera afin qu'il soit tenu compte de l'immigration, des immigrants réguliers ayant obtenu leur citoyenneté ainsi que des diplômés d'écoles secondaires et d'universités qui intègrent la population active. Elle exclut des postes que le gouvernement estime ne pas être pertinents à la fonction publique. Des 526 catégories d'emploi dans la population active canadienne, la fonction publique fédérale en retient seulement 380 pour ses calculs de la DMT. ▶

Les membres du Groupe de travail se sont penchés sur l'expérience acquise dans le gouvernement fédéral en matière de mise en œuvre de l'équité en emploi et sur la

Apprendre de l'expérience fédérale pour provoquer le changement

Le secteur privé a mis sur pied des programmes et méthodes qui ont donné des résultats. Il y aurait lieu de les examiner en vue de les adapter au secteur public. Des entreprises visées par le Programme de contrats fédéraux et par le Programme légiférant à Developpement des ressources humaines Canada. La Division des normes du travail et de l'équité en milieu de travail de ce ministère surveille près de 300 entreprises sous réglementation fédérale (c'est-à-dire comportant plus de 100 employés) qui sont assujetties à la loi sur l'équité en matière d'emploi. Il lui incombe également de suivre les programmes de 800 autres entreprises et établissements qui participent activement au programme de contrats fédéraux. Les membres du Groupe de travail sont d'avis que la fonction publique fédérale pourrait prendre part à des échanges plus nombreux avec le secteur privé et mener des activités conjointes de prise de contact et de recrutement.

ont dit croire que la fonction publique fédérale percevait les jeunes comme un élément négatif plutôt que positif. Ils estimaient que la fonction publique fédérale réduisait encore ses effets, par conséquent, offrait peu de possibilités de carrière stimulantes ou d'occasions réelles. Ils ont fait connaître leur frustration à l'égard de leur manque de connaissances sur la manière d'entrer dans la fonction publique et, après leur entrée, sur la manière de progresser dans leur carrière. Ils sont d'avis que la fonction publique fédérale doit améliorer son image et sa visibilité. Ils ont ajouté que le gouvernement fédéral devrait recruter des jeunes comme eux parce qu'ils sont très performants, c'est-à-dire pour des raisons autres que le fait qu'ils sont membres de minorités visibles.

Points forts du secteur privé :

privé. Les participants, choisis en fonction de la confiance qu'ils avaient en leur avenir, participaient volonté de toutes les régions du Canada ainsi que des secteurs public et visibles. Les membres du Groupe de travail ont consulté un groupe formé de Le Groupe de travail a également demandé l'avis des jeunes faisant partie des minorités Partout au Canada, les membres de minorités visibles ont porté à l'attention des membres du Groupe de travail les exigences de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique en vertu desquelles on donne la préférence aux citoyens canadiens sur ceux qui ne le sont pas. Cette préférence peut constituer un obstacle majeur qui surviennent chez qui n'ont pas encore obtenu la citoyenneté canadienne ou ceux dont la demande de citoyenneté est en cours. Un tiers des immigrants de minorités visibles sont surmontés par ceux qui n'ont pas encore obtenu la citoyenneté canadienne ou ceux dont la arrivées au Canada entre 1991 et 1996.

- Il n'avait jamais songé à joindre les rangs du gouvernement avant la campagne de recrutement dans leur établissement d'enseignement,
 - Les fonctionnaires les plus volontiers la cour;
 - La fonction publique était un repère de suffisance, et qu'ils ne voulaient pas commencer leur carrière dans un tel endroit;
 - Si des membres de minorités visibles occupaient des postes de gestion, ils percevaient la fonction publique comme un endroit où accueille les membres de minorités visibles en tant que personnes;
 - Partout au Canada, les membres de minorités visibles ont porté à l'attention des membres du Groupe de travail une mesure qui devrait être mise en place dans l'évaluation des compétences linguistiques.
- Les jeunes des minorités visibles ont indiqué que :**

Lors des consultations tenues à Montréal, les participants ont exprimé des préoccupations différentes et formulé des commentaires sévères sur la résistance que ci se sont plaintes qu'elles n'étaient pas assez informées des occasions et des ouvertures publiques fédérée. Les employées estimait que les gestionnaires jouissaient de la « plus grande latitude possible », ce qui leur permettait d'interpréter négativement des facteurs subjectifs tels que l'« accent » et, ainsi, exclure des membres de minorités visibles compétentes qui parlent couramment le français. Ils ont prétendu que les compétences devraient être directement liées à un emploi précis et que l'« accent » ne devrait pas être un facteur dans l'évaluation des compétences linguistiques.

Faire place au changement dans la fonction publique fédérée

soit ne sont pas au courant de la politique du gouvernement relative à l'équité en emploi et à la diversité en milieu de travail soit n'en tiennent tout simplement pas compte au moment d'engager des employés ou de leur donner des promotions.

système pourtant démeurerancré. De plus, ils estiment que nombre de gestionnaires, pratiquaient les agences qui détiennent des compétences ouvertes. Celles-ci se sont plaintes qu'elles n'étaient pas assez informées des occasions et des ouvertures publiques fédérée. Les employées estimait que les gestionnaires jouissaient de la « plus grande latitude possible », ce qui leur permettait d'interpréter négativement des facteurs subjectifs tels que l'« accent » et, ainsi, exclure des membres de minorités visibles.

Les gestionnaires ont fait savoir :

- que, lorsqu'e la langue première des membres de mémoristes visibles n'est pas l'anglais, leur capacité de s'exprimer de vive voix et par écrit n'est pas à la hauteur; que nous faisons les choses différemment, ce qui leur fait peur.

L'élément essentiel de la discrimination systématique, donc, est que celle-ci est issue des conséquences involontaires des systèmes et de pratiques d'emploi établis. Elle a pour effet de générer l'accès à des possibilités d'emploi et à des avantages pour les membres de certains groupes. Puisque la discrimination n'est pas motivée par un acte conscient, elle est plus difficile à déceler et from doit se pencher sur les conséquences ou les résultats du système d'emploi en cause. Nous avons mis le texte en caractères gras.

Le Tribunal canadien des droits de la personne, dans la décision qu'il a rendue dans la plainte portée contre Sainte-Croix Canada par l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales et la Commission canadienne des droits de la personne, a tenu les propos suivants :

... la discrimination systématique en matière d'emploi, c'est la discrimination qui résulte d'un programme de promotion, dont ni l'une ni l'autre n'a été nécessairement conçue pour promouvoir la simplement de l'application de méthodes établies de reculmen, d'embaucher des personnes discriminées, qui ont été marginalisées par la réduction des effectifs, et qui due les discriminations. (Nous avons mis le texte en caractères gras.)

Dans l'affaire Action Travail des Femmes C Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et al. (1987), la Cour suprême a statué que :

En règle générale, le Groupe de travail a perçu un sentiment de frustration à l'égard de la fonction publique en tant que lieu de travail et a obtenu confirmation que nombre de travailleurs considéraient le secteur privé comme l'employeur de choix. Il ne fait aucun doute que les taux d'embauche dans la fonction publique fédérale ont chuté ces dernières années, qui ont été marquées par la réduction des effectifs, et qui due les perspectives de promotion ont été moins que reluisantes, d'où le renforcement d'un milieu propice aux compressions.

Les efforts du Groupe de travail ont essentiellement porté sur deux groupes d'intervenants : ceux qui gèrent le changement et ceux qui sont les plus touchés par le changement. Le message qui est le plus souvent ressorti est que l'équité en emploi des minorités visibles avait fait l'objet de très nombreux études, mais que ces études avaient produit très peu de résultats. Le Groupe de travail s'est demandé à ce chapitre, nombreuses réponses ce qui pouvait expliquer la lenteur des progrès à ce chapitre.

Faire place au changement dans la fonction publique fédérale statistiques officielles d'auto-identificatiion.

minorité visible. Compte tenu des problèmes méthodologiques inhérents à un sondage anonyme, il ne faut pas interpréter ce pourcentage comme étant représentatif de la population des minorités visibles dans l'ensemble de la fonction publique, ni faire des extrapolations à cet égard. Ce pourcentage ne peut pas non plus remplacer les sondages officielles d'auto-identificatiion.

fonctionnaires fédéraux, 72 p. 100 des répondants avaient indiqué faire partie d'une Le Groupe de travail à remarqué que, dans le sondage de 1999 auprès des

rapport au taux de réponse de 23 p. 100 obtenu pour un sondage antérieur. C'est pourquoi 81 p. 100 des employés ont répondu au questionnaire, en hausse par idéntification et les avantages que les employés qui le remplissaient pouvaient en tirer. efforts considérables pour faire valoir l'importance de son questionnaire d'auto. Par exemple, en 1998, l'Agence canadienne de développement international a déployé des ministères réussissent mieux que d'autres à inciter leurs employés à s'auto-identifier. Par travail a constaté que, comme dans le cas des entreprises du secteur privé, certains blouquer ou de retarder la mise en œuvre de l'équité en emploi. Le Groupe de police de faire. Ces faits ne constituent pas pour autant des raisons valables de chapitre de la représentation. Ils prétendent que certains employés finissent par être discriminés au nom de leurs visibilités, les faibles résultats obtenus au compter le nombre de membres de minorités visibles, qui permet de Les ministres attribuent souvent au processus d'auto-identification, qui permet de groupe de minoritaire visible préfèrent ne pas s'auto-identifier ou ne se donner pas la chance de la représenter. Ils prétendent que certains employés finissent par être discriminés au nom de leurs visibilités, les faibles résultats obtenus au travail a constaté que, comme dans le cas des entreprises du secteur privé, certains efforts considérables pour faire valoir l'importance de son questionnaire d'auto.

Les problèmes liés à l'auto-identification

Source : Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux

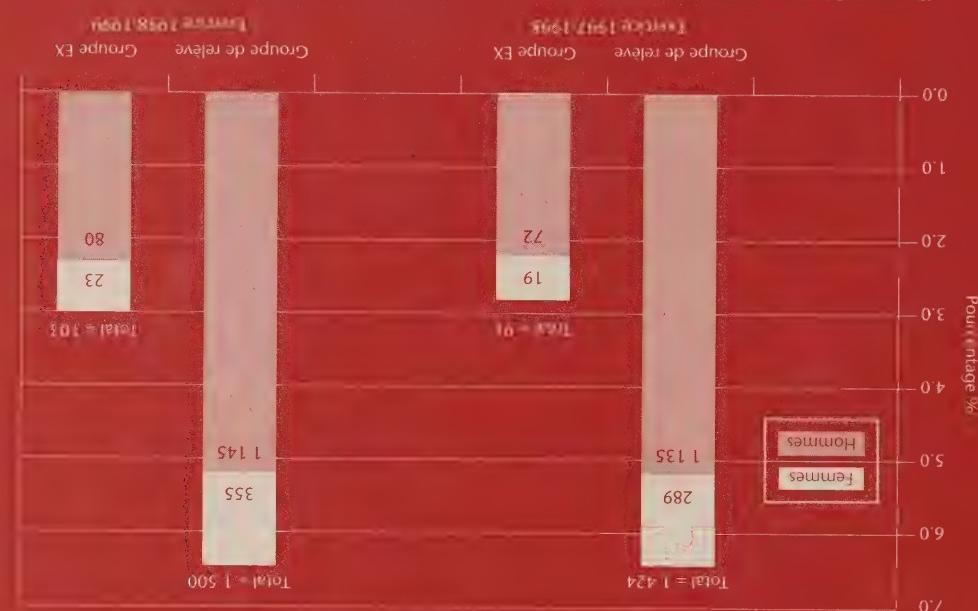
96. Je suis satisfait(e) de ma carrière	Entièrement / Plutôt d'accord	69 %	58 %	dans la fonction publique.
78. J'estime avoir des chances égales de faire de mes compétences et de mon expérience.	Entièrement / Plutôt d'accord	43 %	36 %	d'obtenir de l'avancement complet tenu de mes compétences et de
72. J'ai des occasions d'acquérir et d'apprendre les compétences dont j'ai besoin pour progresser dans ma carrière.	Entièrement / Plutôt d'accord	61 %	54 %	J'ai été victime de harcèlement dans mon unité de travail.
60. J'ai été victime de discrimination dans mon unité de travail.	Oui	20 %	25 %	J'ai été victime de discrimination dans mon unité de travail.
59. J'ai été victime de discrimination dans mon unité de travail.	Oui	18 %	33 %	J'ai été victime de discrimination dans mon unité de travail.
53. Dans mon unité de travail, chacun(e) est / serait accepté(e) comme membre à part entière de l'équipe, sans égard à sa race, sa couleur, son sexe ou son incapacité.	Entièrement / Plutôt d'accord	87 %	75 %	Dans mon unité de travail, chacun(e)
Questions du sondage	Tous les répondants	Minorités visibles	Minorités visibles	Réponse

Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux

Les résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux mené en novembre 1999 donnent aux employeurs et aux fonctionnaires fédéraux une satisfaction globale de la manière dont les minorités visibles perçoivent leur travail fédéral. Le sondage est surtout satisfait par les fonctionnaires dans leur ensemble. Ces écarts sont plus significatifs dans certains ministères que dans d'autres.

Les conditions et les attitudes en milieu de travail

Source : Divison de l'égalité en emploi, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (c'est-à-dire poste de niveau Ex moins 1 et Ex moins 2 ou poste comparable au niveau équivalent à celui de la catégorie Ex).



Présence des minorités visibles dans les groupes de relève de la direction et le groupe de relève de sexe dans la fonction publique fédérale exercices 1997-1998 et 1998-1999

que toute fonction publique fédérale [Ministères visibles dans les postes de la catégorie fonction publique fédérale] aient occupé des postes de tels postes, ce qui dépasse, et de loin, la minorité visibles dans certains groupes professionnels, notamment dans le domaine de la chimie, du génie et de l'arpentage, de la pharmaceutique et de la recherche scientifique. C'est à Sainte-Croix que se trouve la plus forte représentation des minorités visibles dans ces postes (10,1 p. 100), ce qui dépasse les 5,9 p. 100 de la représentation à l'échelle de la fonction publique fédérale, mais qui n'atteint pas les 12,2 p. 100 de la représentation des minorités visibles dans l'effetif total des ministères dans diverses catégories. Si les minorités visibles émboîtent par les ministères dans pratiques inégales d'embauche cette étude intérmunistreille a également révélé des pratiques inégales d'embauche pour 9 employés sur 331 à Pêches et Océans, et n'atteint que 3,9 p. 100 représentées dans le secteur des sciences biologiques à Sainte-Croix (14,2 p. 100 des employés contre une population active de 11,5 p. 100), elles ne compatisent que 9 employés de la fonction publique fédérale dans l'ensemble du Canada (1,6 p. 100). Les rapports mentionnés précédemment (1992 et 1993) ont qualifié la catégorie scienffique et professionnelle de « piege de la visibilité », les employés qui la composent occupant des postes faire partie du groupe de relève, on estime qu'ils ont atteint un plafonnement voile.

La nécessité d'un équilibre entre les sexes

Là nécessite d'un équilibre entre les sexes

Les femmes de la fonction publique font l'objet d'attitudes négatives et de stéréotypes qui sont donc « doublement défavorisées ». Il convient donc d'accorder tout autant d'importance à la sensibilisation aux différences culturelles et au traitement différent réservé aux femmes si on veut accroître la représentation des femmes qui sont membres de minorités visibles et d'assainir le climat de travail. Parmi les femmes faisant partie de la fonction publique, 58 p. 100 sont également membres de minorités visibles. Le retard qu'elles ont à combler au chapitre des postes de direction est encore plus grand que celui des autres femmes. En effet, parmi les 3 421 cadres de la fonction publique, seulement 23 des 919 femmes occupant ces postes font partie des minorités visibles; par ailleurs, elles ne représentent que 35 des 7 016 candidats (5 p. 100) des groupes de relève pour des postes de direction. En revanche, les hommes faisant partie des minorités visibles compétent pour 7 p. 100 de l'ensemble des hommes des groupes de relève (1 45 sur 16 259). Autrement dit, dans les groupes de relève, les hommes faisant partie des minorités visibles sont trois fois plus nombreux que les femmes que les hommes sont en règle générale deux fois plus nombreux que les femmes dans le pour ce qui est des personnes ne faisant pas partie des minorités visibles, les hommes sont deux fois plus nombreux que les femmes qui sont en relève.

Par ailleurs, on constate que les minorités visibles sont groupées par catégorie professionnelle. Ainsi, il est ressorti d'une étude interministérielle menée auprès des

qui sont handicapés ou autochtones soit largement dans la direction.

reussi à combler l'écart à ce chapitre (bien que la proportion réelle de cadres de direction les groupes de relève doivent essentiellement être la même. D'autres groupes designés ont de la direction, la proportion qui représente celle qu'ils représentent dans fédéral atteigne son objectif de représentation équitable des groupes designés aux niveaux des employés représentent dans les groupes de relève. Pour que le gouvernement

minorités visibles, soit une proportion de 3 p. 100, qui se compare aux 6,5 p. 100 actuels En 1999, 103 fonctionnaires de la catégorie de la direction sur 3 421 faisait partie des

des ceux des économistes, des sociologues et des statisticiens.

considérablement et survient principalement dans certains groupes professionnels telles que celles de relève pour cette catégorie. Les taux de promotion varient

groupes de membres de minorités visibles ne comprennent que pour 3,4 p. 100 des dirigeants depuis 1991, la proportion des membres de minorités visibles faisant partie des groupes de relève de la catégorie de qualité d'emploi la présence des minorités visibles. Images (1993)], dans lesquels on distingue entre 6,0 p. 100 et 6,5 p. 100. Les

fédéraux publics autreurement [Pour une visibilité sans frontière (1992) et Fauves échelons les plus élevés de la hiérarchie. C'est ce qu'ont fait ressortir des rapports de répartition. La présence des minorités visibles se fait de moins en moins sentir aux chiffres portant sur la population dans son ensemble camoufle un grave problème

qui passe de 5,9 p. 100 à 5,0 p. 100.

publique, on constate une baisse de la représentation totale des minorités visibles, du Canada); si l'on retire ce ministère des statistiques courantes sur la révenu

Revenu Canada est devenu une agence distincte ([Agence des douanes et du revenu membres de minorités visibles de la fonction publique en 1999. En novembre 1999,

De ces ministères, Revenu Canada compte parmi ses employés 35 p. 100 des

43,9 p. 100 de l'effectif total de la fonction publique.

des ministères compétent pour 56,5 p. 100 de l'ensemble des ministères représentant ministères publics et services gouvernementaux Canada et Sainte Canada. Ces

ministères : Revenu Canada, Développement des ressources humaines Canada,

Les membres de minorités visibles se retrouvent majoritairement dans quatre

visibles.

Des 42 ministères (comptant au moins 200 employés), seulement 4 ont dépassé l'objectif de 8,7 p. 100 en matière de représentation des membres de minorités

l'extérieur sur 38 pour faire partie de cette catégorie étaient membres de minorités offrent à des employés de la catégorie de la direction et 4 des employés recrutés de En 1998-1999, des membres de minorités visibles ont reçu 19 des 64 promotions

D'autres données témoignent d'une situation bien différente :

200 000 et 225 000, dont 130 000 ouvriers qualifiés ou gens d'affaires. Même si cet objectif n'est pas atteint (en 1998 et 1999), les données réelles d'immigration ont été de 10 p. 100 inférieures à l'objectif), près d'un demi-million d'immigrants intégreront la population active du Canada d'ici 2006.

Les minorités visibles dans la fonction publique

Le gouvernement fédéral est composé de quelque 60 ministères et organismes et de 178 000 employés. Conformément aux lois fédérales sur l'équité en matière d'emploi, le nombre de membres de minorités visibles dans la fonction publique

doit à tout le moins correspondre à la mesure de leur disponibilité sur le marché du travail (DMT); cette mesure est établie par les ministères selon les données fournies par le recensement. Pour chaque groupe designé aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, à savoir les minorités visibles, les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, les ministères doivent accroître le taux de représentation des membres de ces groupes pour qu'il corresponde à la DMT. A quelleurs exceptions près, en ce qui concerne le taux de représentation des minorités visibles, il existe toujours des écarts par rapport à la DMT relative à ces ministères (l'appendice B drresse la liste des taux de représentation des minorités visibles et des taux de DMT par ministère).

Les minorités visibles sont sous-représentées dans la fonction publique. En 1999, dans l'ensemble de la fonction publique, la population de minorités visibles a prévu les taux d'embauche requis pour les différents groupes designés conformément à la Loi sur l'équité en matière d'emploi pour arriver à la DMT d'ici une année donnée. Pour atteindre la DMT d'ici 2005, le taux d'embauche des membres de minorités visibles devrait augmenter, à comparer de l'exercice 1999-2000, et passer de sa moyenne historique (entre 1990 et 1999) de 7,1 p. 100 à 20,1 p. 100 (soit de 1 employé sur 15 à 1 employé sur 5). Si le taux de recrutement historique (soit de 1 membre visible sur 15 à 1 membre sur 3) se maintient, il faudra plus de deux décennies et demi avant d'atteindre la DMT établie par le recensement de 1996.

En effet, à la fin des années 80, on comptait environ 6 000 membres de minorités visibles à la fonction publique fédérale, soit près de 3 p. 100 de l'effectif total. En 1990, ce nombre avait atteint 7 583, ou 3,5 p. 100 de l'effectif. Enfin, à la fin de l'exercice 1999, leur population s'établissait à 10 557 fonctionnaires, ou 5,9 p 100.

Outre le recrutement, deux facteurs permettent d'expliquer l'augmentation de cette population exprimée en pourcentage : premièrement, l'effectif total de la fonction publique a été reduit considérablement au cours des dix dernières années, passant de 218 000 à 178 000 employés et, deuxièmement, davantage de formulaires membres de minorités visibles de la fonction publique remplissent des formulaires auto-identification.

Population des régions métropolitaines

Toronto	4 232 903	31,6 %	Vancouver	1 813 935	31,1 %	Calgary	815 985	15,6 %	Edmonton	854 225	13,5 %	Montreal	3 287 645	12,2 %	Ottawa-Hull	1 000 935	11,5 %	Winnipeg	660 055	11,1 %	Halifax	329 750	6,8 %	Regina	191 485	5,4 %	Saint John	124 215	2,1 %
---------	-----------	--------	-----------	-----------	--------	---------	---------	--------	----------	---------	--------	----------	-----------	--------	-------------	-----------	--------	----------	---------	--------	---------	---------	-------	--------	---------	-------	------------	---------	-------

Municipalities

Scarborough, Ont.	554 525	148 150	172 735	City of Vancouver, C.-B.
Markham, Ont.	49 %	46 %	507 930	North York, Ont.
Richmond, C.-B.	49 %	46 %	584 675	Burnaby, C.-B.
Makham, Ont.	49 %	46 %	176 825	40 %
North York, Ont.	40 %	39 %	73 760	36 %
Saint-Laurier, QC	39 %	39 %	145 785	34 %
York, Ont.	36 %	36 %	73 760	34 %
Mississauga, Ont.	34 %	34 %	145 785	34 %
Richmond Hill, Ont.	33 %	33 %	101 480	33 %

Subdivisions de recensement choisis dans la région métropolitaine de recensement de Montréal

Brossard	65 660	26,2 %
Dollard-des-Ormeaux	47 660	25,8 %
Pierrefonds	52 660	21,6 %
Montreal	998 780	20,4 %
Montreal-Nord	80 220	18,6 %
Lasalle	71 420	17,8 %
Montreal-Royal	18 010	15,9 %
Kirkland	18 670	15,8 %
Saint-Léonard	71 085	15,3 %
Roxboro	5 935	15,2 %

En effet, l'objectif annuel en matière d'immigration pour 2000 se situe entre La proportion des minorités visibles dans la population canadienne est en hausse.

discrimination raciale, en particulier au chapitre de l'emploi.

dans cette province. Ces personnes continuent toutefois d'être la cible de de personnes de descendance africaine depuis les années génératrices complètent pour près de 7 p. 100 de la population de Halifax; il s'agit principalement des membres de minorités visibles sont les plus penibles. Les minorités visibles

Parmi les villes canadiennes, c'est principalement à Halifax que les conditions de vie Vancouver et de Montréal accueillent 72 p. 100 des membres de minorités visibles.

Les immigrants se dirigent vers les grandes villes. Plus de 40 p. 100 des membres de minorités visibles du Canada habitent Toronto. Cette ville ainsi que celles de

ayant suivi leur arrivée au pays.

la citoyenneté canadienne, plus de 75 p. 100 d'entre eux dans les cinq années sur trois étaient des immigrants. En général, 85 p. 100 des immigrants ont obtenu ou 11,2 p. 100 de la population canadienne. Deux membres de minorités visibles renseignements obtenus lors du recensement de 1996, pour s'établir à 3,2 millions,

Selon les données tirées du recensement de 1986, 1,6 million de personnes faisaient partie des minorités visibles au Canada, nombre qui a doublé d'après les

Les minorités visibles au Canada

fonctionnaires, présidée par Mel Cappe, greffier du Conseil privé.

Peter Harder, secrétaire du Conseil du Trésor à l'époque, et au Comité des hauts fonctionnaires, au Comité consultatif du Secrétaire du Conseil du Trésor, présidé par V. de travail à présenter ses conclusions à deux comités formés d'administrateurs

Secrétaire a mis à disposition des fonctionnaires de divers ministères, auprès du Comité du Trésor et à la Commission de la fonction publique. De plus, le

Le Groupe de travail était secondé par un petit service de secrétariat du Secrétaire offre par le Secrétaire et à la Commission de la fonction publique. De plus, le

fonction publique inclusive, qui a été constitué par le président du Conseil du Trésor. de fonctionnaires. Ils ont par ailleurs communiqué avec le Groupe de travail sur une et à Ottawa-Hull, ainsi que des représentants de ministres fédéraux et de syndicats rencontré des groupes et des personnes à Halifax, à Montréal, à Toronto, à Vancouver nombreux intervenants à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration fédérale. Ils ont malgré un débat très serré, les membres du Groupe de travail ont consulté de

s'attacher à trouver des solutions pour y mettre un terme.

Ces diverses sources ont fourni au Groupe de travail un aperçu très utile sur la portée du problème de la sous-représentation, ce qui lui a permis par la suite de

les attitudes en milieu de travail à avoir été effectuée dans tous les ministères. En novembre 1999, le gouvernement a diffusé les résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, le premier sondage complet sur les conditions de travail et

Dans la fonction publique fédérale, la Commission canadienne des droits de la personne s'acquitte de leurs obligations en matière d'équité en emploi qui sont prévues par la loi. Elle effectue des vérifications pour déterminer dans quelle mesure les ministères fédéraux

visibles de la fonction publique une voix plus forte.

Conférence nationale tenue à Ottawa en octobre 1999 pour donner aux minorités Denierement, le Conseil national des minorités visibles a vu le jour à la suite d'une plus importante étant l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales. Au fil des ans, divers groupes consultatifs et groupes d'intervention ont été formés, le obstacles réels et perçus et bon nombre d'entre elles proposent des recommandations. Discrimination systémique en milieu de travail. Ces études ont traité en profondeur des font toutes ressortir une série étonnamment semblable de questions liées à la Commission sur l'égalité en matière d'emploi, de la juge Rosalie Silberman Abella), et elles. Une foule d'études ont été commandées, certaines remontant à 1984 (Rapport de la des conditions de travail défavorables dans lesquelles elles travaillent ne manquent pas. Les documents traitant du problème de la sous-représentation des minorités visibles et

La procédure suivie par le Groupe de travail

- 1 cadre de direction sur 33 dans la fonction publique fédérale
- 1 femme sur 17 fonctionnaires fédéraux
- 1 homme sur 16 fonctionnaires fédéraux
- 1 fonctionnaire fédéral sur 17
- 1 citoyen canadien sur 9

Proportion de membres de minorités visibles :

Toutefois, les chiffres ne disent pas tout. La fonction publique fédérale, qui peut se révéler inhospitale aux étrangers, peut l'être davantage lorsqu'il s'agit des minorités visibles. Un tribunal canadien sous l'exemple du Canada qui, selon les Nations Unies, constitue l'un des pays offrant la meilleure qualité de vie et devient l'une des meilleures au monde. Publique fédérale doit suivre l'exemple du Canada qui, selon les Nations Unies, constitue preuves de discrimination systémique à plusieurs niveaux du ministère. La fonction personnelle a été saisie en 1997 d'une affaire mettant en cause Sainte-Croix et a relevé des personnes de la fonction publique fédérale sur 17 qui peuvent être remplacées par des postes de direction.

Occupant des postes de gestion et 5 p. 100 occupant des postes de direction, visibles représentent 6,7 p. 100 de l'effectif de la Banque Scotia, dont 10 p. 100 telle communication) ont haussé la représentation des minorités visibles dans leur effectif, qui est passé de 6,0 p. 100 à 9,9 p. 100 entre 1997 et 1998. En 1999, les minorités visibles sont régulières dans les sociétés de transport ferroviaire et les sociétés de télécommunications, les entreprises sont régulièrement fédérale (notamment les bandes, minorités visibles. Les entreprises sont régulièrement fédérale (notamment les bandes,

partie des minorités visibles, dont 5 étaient des femmes. 298 employés nommés pour la première fois à des postes de direction, 10 faisaient partie des minorités visibles soit pratiquement absentes des catégories de la gestion et de la fonction publique fédérale sur 17 faisaient partie d'une minorité visible. Les membres de minorités visibles y sont sous-représentés. En 1999 (à la fin de l'exercice), 1 fonctionnaire fédéral sur 17 fait partie de la population canadienne, car les membres de la fonction publique fédérale est assez semblable de la population canadienne. Or, son effectif ne reflète pas la diversité de la population canadienne, car les membres de la ville de Toronto rédigée en 13 langues ou qu'ils demandent l'aide de Revenu Canada pour remplir leur déclaration de revenus, service qui est offert dans une vingtaine de langues.

Des émissions aux chaînes de la télévision multiculturelle, qu'ils consultent une brochure témoins lorsqu'ils se rendent dans les salles de classe de leurs enfants, qu'ils regardent au Canada, la diversité fait partie de la réalité quotidienne. Les Canadiens en sont donc deux millions sont des immigrants et un million sont nés au Canada.

En 1996, le nombre de membres de minorités visibles s'élève à plus de trois millions, canadien sur neuf fait partie d'une multitude de cultures et de traditions. Un citoyen européen à un pays qui intègre une culture à forte prédominance décennies. Le Canada est passé d'une société de souche à forte prédominance profil démographique de la population due ceux survenus au cours des récentes peu de périodes de l'histoire canadienne ont connu des changements aussi marqués du

La réalité canadienne et la fonction publique fédérale

Contexte

VI. Obtenir des ressources financières additionnelles

Le Groupe de travail soutient que le Plan d'action peut contribuer à l'établissement d'une fonction publique représentative dans la seule mesure où celle-ci intégrer ses mesures d'équité en emploi à ses programmes et activités de ressources humaines. Il faudra pour ce faire modifier les priorités et les ressources dans le cadre des programmes et activités existantes, et entre eux-ci. Le Conseil du Trésor devrait constituer une réserve annuelle pour aider au financement des programmes et activités du plan d'action qui soutiennent difficilement s'inscrire dans les budgets afférents courantes destinées aux ressources humaines, soit n'internet pas dans le cadre des activités et programmes existants.

Prévoir une réserve pour aider à

1. Prevoir le règlement des dépenses additionnelles décaulant du plan d'action au moyen des niveaux de référence prévus pour les programmes et activités de ressources humaines.
 2. Recommander au Conseil du Trésor de constituer une réserve de dix millions de dollars par année pour les projets financiers intermédiaires à ces programmes dont l'objectif serait de faciliter la mise en œuvre du plan d'action.
 3. Cette réserve financerait par exemple de nouveaux programmes intermédiaires de perfectionnement professionnel et de perfectionnement en leadership, et de nouveaux programmes de stages pour les jeunes et de gestion offerts par le Centre canadien de gestion, dans le cadre du plan d'action.

V. Obtenir une expertise-conseil extrême et demander un examen indépendant

Le Groupe de travail est d'avis qu'il faut obtenir une expertise-conseil extrême pour soutenir le changement. Comme les objectifs du plan d'action ne sont pas régis par la loi, ils ne sont pas nécessaires dans le cadre du mandat de la Commission canadienne des droits de la personne en matière de vérification annuelle des ministères. Le Groupe de travail estime qu'un examen indépendant devrait être mené après trois ans, de manière à donner au public l'occasion de se prononcer sur les progrès réalisés par le gouvernement fédéral pour changer son image.

Obtenir une expertise-conseil extrême et demander un examen indépendant :

Ce groupe conseillera le secrétaire du Conseil du Trésor sur la mise en œuvre du plan d'action et sur les mesures que la fonction publique pourrait prendre pour émboîter le pas au secteur privé et à d'autres secteurs. Le groupe devrait comprendre un membre du secteur privé occupant un poste de gestion.

1. Faire nommer par le secrétaire du Conseil du Trésor un groupe consultatif de trois membres pour une période de cinq ans.
2. Au terme de trois années, veiller à ce que le président du Conseil du Trésor demande un examen détaillé et indépendant des programmes réalisés, qui sera effectué soit par un organisme indépendant ou il aura nommé soit par le vérificateur général, sous forme de vérification spéciale.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada peut également aider les ministères à tirer parti de l'expertise des autres ministères et organisations. Le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor, formé de sous-ministres et secrétaires du Trésor, fournit de l'aide au Conseil du Trésor, forme de sous-ministres et secrétaires du Conseil du Trésor, et évalue les progrès annuels réalisés par les ministères.

Plus les rapports sur le plan d'action seront transparents, plus la fonction publique enverra un signal clair qu'elle est déterminée à réaliser des progrès. Le rapport annuel de chaque ministre, qui fait état des résultats qu'il a atteints par rapport aux buts précisés dans son plan d'action, doit présenter des données qui concernent en tous points à celles qui figurent dans le rapport annuel du Trésor déposé au Parlement. Le Conseil national des minorités visibles voudra peut-être faire rapport sur les progrès tous les ans au président du Conseil du Trésor. Les syndicats de la fonction publique voudront peut-être eux aussi en faire auant.

5. Demander aux ministres d'inclure dans le rapport sur l'équité en emploi qu'ils remettent au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada un rapport sur les progrès qu'ils ont fait sur les rapports annuels de chaque ministre, qui fait état des résultats qu'il a atteints par rapport à celles qui figurent dans le rapport annuel du Trésor déposé au Parlement. Le Conseil national des minorités visibles voudra peut-être faire rapport sur les progrès tous les ans au président du Conseil du Trésor. Les syndicats de la fonction publique voudront peut-être eux aussi en faire autant.

Plus les rapports sur le plan d'action seront transparents, plus la fonction publique enverra un signal clair qu'elle est déterminée à réaliser des progrès. Le rapport annuel de chaque ministre, qui fait état des résultats qu'il a atteints par rapport aux buts précisés dans son plan d'action, doit présenter des données qui correspondent en tous points à celles qui figurent dans le rapport annuel sur l'équité en emploi que le président du Conseil du Trésor dépose au Parlement. Le Conseil national du rapport annuel dans le rapport annuel sur l'équité en emploi du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada doit déposer au Parlement. Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada doit déposer au Parlement. Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada doit pour tenir compte des commentaires fournis par les groupes visés.

Rentroucer le cadre de mise en œuvre de responsabilisation en place :

1. Veiller à ce que la mise en œuvre d'un plan d'action soit exécutée aux échelons supérieurs. Formuler l'objectif relatif à la représentativité de la fonction publique sous forme de buts annuels et en faire concrètes entre le greffier du conseil privée et les administrateurs généraux. Ces buts doivent être mesurables et faire partie d'un régime de responsabilité et faire partie d'acCORDS de rendement. CONSEIL PRIVÉ ENTRE LE GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ ET LES ADMINISTRATEURS GÉNÉRAUX. Ces buts doivent être réalisés entre le greffier du conseil privée et les administrateurs généraux. Ces buts doivent être réalisés entre le greffier du conseil privée et les administrateurs généraux. Ces buts doivent être réalisés entre le greffier du conseil privée et les administrateurs généraux. Ces buts doivent être réalisés entre le greffier du conseil privée et les administrateurs généraux. Ces buts doivent être réalisés entre le greffier du conseil privée et les administrateurs généraux. Ces buts doivent être réalisés entre le greffier du conseil privée et les administrateurs généraux.

2. Veiller à ce que le Comité des hauts fonctionnaires devrait être chargé d'identifier les secteurs d'activités qui peuvent être faits. Il devrait être secondé dans cette tâche par un service du Bureau du Conseil privé et faire en sorte que celle-ci coïncide avec ses travaux en cours, pour que les concepts d'emploi et de lieu de travail de choix prennent tout leur sens.

IV. Fournir un cadre de mise en œuvre et de responsabilisation

Le plan d'action peut être facilité au cadre d'équité en emplois mis en place sous l'égide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Dans ce contexte, le Secrétariat consulte les agents négociateurs, et les ministres dressent des plans d'équité en emploi, suivent leur rendement en matière de formation et de perfectionnement et lui soumettent tous les ans des données sur la représentation et des rapports sur les programmes réalisés qui sont inclus dans le rapport annuel au Parlement. De plus, la Commission canadienne des droits de la personne mène des vérifications pour assurer que les ministères respectent leurs obligations législatives en la matière.

Le Groupe de travail prévoit que les ministères intégreront leur plan d'action à leur plan annuel sur l'équité en emploi et formuleraient en conséquence des stratégies et des objectifs en matière de ressources humaines. Il reconnaît que les ministères seront en mesure de recruter selon des degrés divers dans des régions où il existe de fortes concentrations de minorités visibles. Selon leurs profils professionnels, certains ministères pourront réaliser des progrès rapides à l'égard de certains groupes professionnels, ce qui pourraient compenser les progrès plus lents à l'égard d'autres groupes. Certains pourront avoir plus de succès à recruter à l'extérieur des candidats pour des postes de gestion, ce qui aura pour effet d'élargir les réseaux et de créer un effet d'entraînement pour les années à venir.

Le Groupe de travail a insisté sur la manière dont les progrès pourraient se réaliser. Chaque ministère doit s'efforcer de progresser d'une année à l'autre. Le gouvernement fédéral doit essayer non seulement d'atteindre l'objectif proposé, mais d'aller bien au-delà. Le plan d'action prévoit que le greffier du Conseil privé, le secrétaire du Conseil du Trésor et le président de la Commission publique assumeraont des rôles accrus afin de (a) cerner les secteurs où des progrès stratégiques peuvent se matérialiser, (b) favoriser la réalisation de tels progrès et d'en faire le suivi et (c), dans la mesure où aucun progrès n'est accompli, orienter les ministères en conséquence.

Le gouvernement fédéral devrait offrir des programmes de stages novateurs, qui l'aideraient à rivaliser à armes égales avec le secteur privé.

de la formalisation et du ménorat. La publicité d'une grande firme privée d'experts-comptables illustre bien ce concept : « Il faut travailler là où l'on peut progresser ».

L'objetif répété (ratio de 1 sur 5) devrait s'appliquer à la participation des minorités visibles aux programmes de préfectionnement de gestion, à l'échelle de toute l'administration fédérale et des ministères (par exemple le Programme de stagiaires en gesction, Échanges Canada et le Programme cours et affectations de perfectionnement), et être atteint en moins de trois ans. Les intéressées s'inscrivent eux-mêmes à ces programmes et la sélection passe sur le principe du mérite. Il faut prévoir des dispositions et formuler les ressources nécessaires pour recruter à l'extérieur de la fonction publique, lorsqu'enfin les mécanismes internes ne permettent pas d'atteindre un ratio de participation de 1 sur 5 dans le cadre de ces programmes.

De nos jours, les diplômes des collèges et des universités bénéficient d'un large éventail de carrières et de débouchés devant eux, surtout dans le secteur privé. La fonction publique fédérale doit intensifier ses efforts de recrutement sur les campus, en ciblant entre autres certaines facultés, et présenter des possibilités d'emploi et des options de cheminement professionnel. Inutile de persuader la nouvelle génération de jolinde ses rangs.

6. Appliquer l'objectif-répere (ratio de 1 sur 5) – à atteindre dans l'objectif 2003 – pour la participation des minorités visibles aux programmes de préfectionnement en gestions tant au point d'entreprenariat que dans les centres canadiens de direction, aux programmes du Centre canadien de nouveaux programmes de cheminement professionnel et de stages. Lorsqu'il y a plusieurs programmes de recrutement à l'extérieur de la fonction publique, intensifier les efforts pour attirer une nouvelle génération de jeunes Canadiens membres de minorités visibles dans la fonction publique fédérale.

- 5. Cerner des stades à court terme (de un à deux ans) pour les jeunes afin de leur permettre de se familiariser avec les niveaux de direction de la fonction publique, et leur offrir des affectations à l'étranger.

d) La nomination au niveau
d'un poste plutôt que
dans un poste.

- a) faire place au changement dans la fonction publique fédérale
 - Le Groupe de travail a relevé des exemples dans le secteur privé où un dirigeant principal se fait le champion de la diversité. Dans certains cas, celui-ci dirige un comité de l'entreprise sur la diversité; dans d'autres, il appelle lui-même un candidat universitaire potentiel. Le Groupe de travail invite les administrateurs généraux à repenser leur leadership : Y a-t-il des membres de minorités visibles dans leurs comités de la haute direction?
- b) faire de la gestion de la diversité une compétence essentielle en gestion:
 - De nombreux entrepreneurs privés ont établi un profil de compétences en leadership qui lie à la diversité. Le gouvernement fédéral devrait former ses gestionnaires pour qu'ils acquièrent les connaissances et les aptitudes associées à la gestion d'un effetif diversifié. Les programmes de perfectionnement et les programmes interministériels peuvent offrir un avantage concurrentiel que la fonction publique
- c) offrir la formation en diversité à tous les employés et entre la formation et les activités de travail.
 - La formation pour appuyer les gestionnaires dans les activités à l'égard des différences doit se traduire par exemple possédé par rapport au secteur privé résidé fédérale possède un avantage concurrentiel que la fonction publique
- d) mettre sur pied des programmes interministériels de perfectionnement et de leadership à l'intention des nouvelles recrues et des employés en poste qui promettent. Ces programmes devront offrir un cadre deschuelles les nominations se font au niveau du poste pour la classification des postes, comme c'est le cas pour la classification des postes d'agent du service extérieur et le programme accéléré pour les économistes. En créant des bâssins de talents du genre, les ministères pourraient collaborer selon l'endroit où se trouvent les postes ou d'après leur affinité (par exemple le recrutement régional des postes de la Commission de la fonction publique)
- e) les formations par rotation:
 - Un poste peut offrir un avantage fédéral dérivé de leur expérience dans les postes de la fonction publique fédérale et aux emplois publics à l'échelle nationale. Les ministères se préoccupent essentiellement de leur dérivation respectif, cet avantage ne se materialise pas.
- f) la formation:

- La formation pour appuyer les gestionnaires dans les activités à l'égard des différences doit se traduire par exemple possédé par rapport au secteur privé résidé fédérale possède un avantage concurrentiel que la fonction publique
- en milieu de travail.
 - Les programmes interministériels de perfectionnement et de leadership peuvent offrir un avantage concurrentiel que la fonction publique
- et offrir aux candidats des affectations par rotation,
 - Le secteur privé ou une administration publique fédérale offre des postes de la fonction publique

- Faire savoir que le gouvernement fédéral s'efforce de développer un emploi pour la culture.**
- Le Groupe de travail a débattu de ce qui devrait être fait en premier lieu : changer la culture ou changer les données numériques. Il a conclu qu'il fallait agir sur les deux plans simultanément. Le gouvernement fédéral doit prévenir à ces fins en se poser la question : comment faire évoluer la fonction publique comme un milieu de travail. Le gouvernement fédéral comme négative ment la fonction publique fédérale comme milieu de travail. Le gouvernement fédéral doit recruter et recruter dans ses pratiques de les mettre en valeur dans les pratiques de l'emploi dans la fonction publique et en remédier à la situation en faisant valoir les aspects positifs de l'emploi dans la fonction publique et en améliorant l'environnement de travail. Le gouvernement fédéral doit renforcer l'image de la fonction publique comme employeur concurrentiel.
- 1. Renforcer l'image de la fonction publique de la manière positive de la fonction publique comme employeur concurrentiel.**
- Bien des recrues potentielles perçoivent le milieu de travail. Le gouvernement fédéral comme négative ment la fonction publique fédérale comme milieu de travail. Le gouvernement fédéral doit recruter et recruter dans ses pratiques de les mettre en valeur dans les pratiques de l'emploi dans la fonction publique et en améliorant l'environnement de travail. Le gouvernement fédéral doit renforcer l'image de la fonction publique comme employeur concurrentiel.
- 2. Formuler les objectifs de la politique sur les ressources humaines, et dans cette optique, ceux de l'équité en fédéral.**
- Les ministres ont commencé à intégrer la diversité fédérale. Le gouvernement fédéral doit faire ce que le secteur privé et celui des institutions souffrent de discrimination fédérale. La diversité au mode de fonctionnement et sa assurer que les pratiques de ressources humaines travaille avec les gestionnaires de premières lignes. Ainsi, il faut considérer le gouvernement fédéral devrait travailler avec les gestionnaires de que les pratiques de ressources humaines comme une mesure d'accommodement.

- 3. Intégrer la diversité au nombre des compétences recherchées chez l'employé :**
- Changer l'image de la fonction publique fédérale n'est pas qu'un exercice de marketing extrême : la fonction publique doit y croire elle aussi.

III. Changer la culture • organisationnelle

- Faire place au changement dans la fonction publique fédérale
6. Utiliser des méthodes de recrutement et de prise de contact novatrices :
 - Le Groupe de travail note que quelques ministères seulesment mènent des activités de prise de contact ; il faudrait qu'il y en ait beaucoup plus pour préparer le terrain des futures campagnes de recrutement et pour pallier aux départs prévus (âge moyen des fonctionnaires et des cadres de la fonction publique est de 42,5 ans et de 49,3 ans pour l'ensemble du territoire). Ces ministères devraient confirmer les activités de prise de contact novatrices :
 - a) établir des répertoires de ministères des membres de minorités visibles qui aux campagnes de recrutement et aux activités de prise de contact ;
 - b) concilier avec partenariats avec d'autres ministères ou avec le secteur privé pour mener des activités de recrutement et de prise de contact.

niveau moins élevé dans les régions où le gouvernement fédéral est l'un des principaux employeurs, comme à Halifax, il faudrait revoir la désignation des postes bilingues, à nomination impériative. En règle générale, les ministères devraient considérer la formation linguistique associée à ces postes comme un investissement dans un candidat qualifié sur les autres plans. Par exemple au Québec, l'« accent » ne devrait pas entraîner en ligne de compte dans l'évaluation de la compétence linguistique et, par conséquent, de la capacité d'exécuter les fonctions du poste.

Les ministères devraient prendre exemple sur le secteur privé : pour tenir compte de l'ouverture de plus en plus grande sur le monde, les entreprises embauchent des candidats qui possèdent de nouvelles compétences plutôt que strictement celles du poste. L'embauche axée sur les histoires à l'égard de certaines états de service et qui démarquent les membres de minorités visibles de leurs pairs peuvent être formes à cet égard.

On devrait établir des répertoires ministériels de membres de minorités visibles pouvant faire partie de jurys de sélection, et un plus grand nombre de ces membres devraient être formés à cet égard. Ces répertoires devraient inclure des membres du secteur privé. Des membres de l'extérieur pourraient ainsi suppléer à la demande interne, tant que les membres de minorités visibles ne sont pas en nombre suffisant dans des postes de gesctionnaires en poste.

- a) établir des répertoires ministériels de processus de sélection : 5. Garantir l'intégrité du ministère des compétences, notammement des compétences, pluttôt qu'en fonction des tâches du poste, plutôt que les nouvelles compétences qui possèdent de certaines qualités.
 - b) embaucher en fonction des compétences, notammement des compétences, qui possèdent de certaines qualités.
- de certains éléments.
- partie de juries de fonctionnaires visibles afin de minorités visibles faire partie de juries de sélection; ces pourront faire partie de juries de sélection, inclusivement des membres du secteur privé;
- partie de juries de sélection, au fil des années, pourraient faire partie de juries de sélection, au fil des années, pourraient faire partie de juries de sélection, au fil des années,
- de certaines qualités.

nombre de candidats. Pour doter des postes de membres de minorités, il faut que les postes de candidats puissent être occupés par des personnes qui ont déjà été candidates ou qui ont été éliminées.

Il est urgent de revoir les critères, surtout lorsqu'il y a pas assez de postulants ou de candidats pour répondre à la demande. En général, le taux de nomination de 4,1 p. 100 comparativement à un taux de nomination de 20,6 p. 100 en 1998, le taux de demande de recrutement nominalisation des membres de minorités visibles.

En analysant la sous-représentation, la Commission de la fonction publique a noté une différence marquée entre les taux de demande et de recrutement. En effet, les taux de nomination pour les postes de candidats retenus sont généralement plus élevés que ceux pour les postes de membres de minorités visibles.

Certains bureaux régionaux de la Commission de la fonction publique tiennent des répertoires de candidats membres de minorités visibles d'un autre groupe de travail créé que chaque bureau. Le Groupe de travail maintient de tels répertoires et en promouvoit l'utilisation.

Il a été démontré qu'en élargissant le bassin des candidats, on améliorait le taux de nomination des candidats non seulement aux résidents d'une localité (dans un certain rayon), mais aussi à des concours non réservés aux résidents d'une centre urbain ou d'une plus grande région, voire élargir la zone de sélection, ce qui ouvrirait le marché régional pour celles dévolues à des candidats membres de minorités visibles. Les géographiques de la zone de nomination des candidats, au contraire, limitent la participation de toute une province et même du pays.

Faire place au changement dans la fonction publique fédérale

3. Élargir le bassin de candidats :
 - a) agrandissant la zone géographique de recrutement plus vaste;
 - b) en utilisant les répertoires de candidats visibles de la Commission de la fonction publique;
 - c) en prévoyant des montants pour aider les candidats à ce que les minorités visibles obtiennent plus de postes de candidats de recrutement;
 4. Veiller à ce que les candidats membres de minorités visibles qui éliminées :
- applicable aux postes choisis;
- revoir les critères

choisis;

certains critères soient désuets ou tout simplement inappropriés puisqu'ils servent une fin pour laquelle ils n'ont pas été conçus/c'est-à-dire gérer un grand nombre de candidats. Pour doter des postes de

Aider les ministres et les gestionnaires à faire des progrès et à atteindre l'objectif-repère :

1. Partager l'expérience et les méthodes des autres
2. Développer le secteur privé, chaque réglementation soumise à son environnement et à ses exigences propres.
3. Développer et améliorer les méthodes d'adaptation des ministères à leur environnement et aux besoins d'un autre.

Les ministères peuvent apprendre enormément les uns des autres, des entreprises et organisations réglementées et du secteur privé dont le suivi est assuré par la Division des normes de travail et de l'équité en milieu de travail à développement des ressources humaines Canada. Ils peuvent aussi partager le fruit de leurs recherches. Par exemple, Transports Canada s'apprête à mener des études diagnostiques pour connaitre les raisons sous-jacentes aux failles taur de demande et de nomination pour certains postes et pour certaines activités. Il peut que ces expériences et méthodes soient adaptées; ce qui fonctionne pour un ministre peut ne pas correspondre à l'environnement ou aux besoins d'un autre.

1. Partager l'expérience et les méthodes des autres
ministères et entreprises et organisations sous réglementation fédérale et du secteur privé. Chaque ministère peut adapter ces éléments à son environnement et à ses exigences propres.

2. Rensemier les gestionnaires :

- a) sur la politique et les pratiques en matière de ressources humaines et, dans ce même contexte, sur la politique et les pratiques d'équité en emploi.

b) sur le marché du travail et sur les outils d'analyse:

c) sur la gamme d'outils offerts par la Commission de la fonction publique pour recruter et embaucher des fonctionnaires.

d) sur la politique et les pratiques en matière de certaines connaissances ne concernent pas bien la politique et les programmes fédéraux en matière de ressources humaines et par conséquent l'équité en emploi. Il se peut qu'ils ne soient pas au courant des tendances démographiques et des tendances du marché du travail. Ils devront avoir confiance dans la politique et les outils de programmes qui les aideront à attirer et à nommer plus de membres de minorités visibles. Groupe de travail à concilier la question n'est pas de savoir si il y a assez d'outils ou si les efficaces, mais plutôt de déterminer si les gestions narratives sont au courant de leur existence ou savent comment s'en servir. Voir la liste des outils de la Commission de la fonction publique à l'appendice E.)

II. Aider les ministères et les gestionnaires à atteindre l'objectif-reperé

L'objectif-repère (ratio de 1 sur 5) offre une marge de manœuvre aux ministres : (1) il leur donne le temps, compétente tenue d'un horizon de trois à cinq ans, d'atténuer le taux annuel de rendement et (2) il leur permet de mettre au point des stratégies et de fixer des objectifs adaptées à leur situation particulière en vue d'atteindre cet objectif-repère. Les ministres peuvent décliner des secteurs où ils peuvent réaliser des progrès le plus rapidement et recommander à leurs gestionnaires la manière de s'y rendre pour y arriver.

Les gestionnaires, fort occupés par leurs obligations quotidiennes, pourraient se montrer réticents à adopter une autre méthode pour réaliser l'équité en emploi. Certains pourraient même se demander si il y a « suffisamment » de candidats membres de minorités visibles qui sont qualifiés. D'autres ne sauront peut-être pas comment puiser dans de plus vastes bassins de recrutement pourraient avoir besoin de formation en de travail soutient due, bien renseignés, les gestionnaires verront les avantages plutôt que les inconvenients. Il faudra que les spécialistes des ressources humaines collaborent avec eux et les conseillent sur la politique d'équité en emploi, notamment pour leur indiquer si leurs pratiques sont conformes à la politique. Les gestionnaires, de concert avec les praticiens des ressources humaines, devraient accomplir plus d'activités de prise de contact et de recrutement, et le faire différemment. Les bassins de recrutement doivent être suffisamment vastes, et les processus d'orientation, d'entrevue et de nomination doivent viser le même objectif, soit permettre la nomination d'un plus grand nombre de candidats qualifiés partiellement visibles.

Pris que la loi les oblige à mettre en œuvre l'entité en emploi, les ministres considèrent que leur taux de représentation des minorités équivaut au taux de DMT, selon leurs catégories professionnelles et endroit où ils sont situés. Le Groupe de travail inste sur le fait qu'en cherchant à « combler l'écart », on se limite à atténir une donneé historique. La DMT représente le taux que l'effectif fédéral aurait dû atteindre en 1996. Des ministres se méparent en considérant la DMT comme une valeur maximale à atteindre, alors qu'elle serv de seuil pour mesurer le rendement. D'autres ministres ont dépassé le taux de DMT dans certaines catégories professionnelles, sans cesser par ailleurs de recruter. Pour que l'équité en emploi soit un jour réalisée, il faut viser au-delà du taux de DMT, question de rattraper le retard accumulé et de tirer parti d'un bassin de recrutement plus vaste en recrutant à l'extérieur des marchés locaux.

Le Groupe de travail partage le point de vue du gouvernement fédéral selon lequel la représentation et l'avancement professionnel des membres de minorités visibles dans la fonction publique fédérale a atteint la maturité et devrait être renouvelé et amélioré pour la fonction publique fédérale à l'avenir. Les écarts entre la représentation privée et aux organisations sous réglementation fédérale, lesquels perdurent, mais s'accroissent dans la plupart des ministères. L'avancement professionnel pose un problème de deux ordres : d'une part, la représentation dans le groupe de relève de la direction a bien peu progressé, voire pas du tout depuis quelques années ; d'autre part, le taux de nomination dans la catégorie de la direction est nettement inférieur à celui de la disponibilité dans le groupe de relève.

La fonction publique fédérale a maintenant la possibilité d'améliorer la représentation des minorités visibles et de développer un marché du travail à fois diversifié et de réaliser la fonction publique va de pair avec un milieu de travail exemplaire. L'urgence de renouveler et d'intensifier les efforts, dans le but notamment de chercher à atteindre avec détermination un objectif-repère sur les résultats, et les résultats donnent l'impulsion nécessaire au changement. Un objectif-repère devant être atteint au chapitre du changement, ils sont prêts à prendre des risques, à les gérer et à en retirer les avantages.

Un objectif-repère met l'accent sur les résultats, et les résultats donnent l'impulsion rendue par le Tribunal canadien des droits de la personne prouve que les cibles données rendront plus efficace la lutte contre l'objectif-cible. Comme ils veulent être à l'avant-scène du métroport au défi de dépasser l'objectif-repère, tout comme leur organisation, se faire que d'autres. Toutefois, certains dirigeants, certains ministres, certains autorités plus à rendement global de la fonction publique. Parmi les ministres, certains auront plus à rendre mesuré par la loi. Dans cette décision, le Tribunal a imposé comme des résultats lorsqu'elles ont force de loi. Dans cette décision, le Tribunal a imposé comme mesure palliative un taux d'embauche deux fois plus élevé que celui de la DMT. Cette même mesure a été appliquée dans une décision semblable rendue par la Cour suprême dans l'affaire Action Travail des Femmes. Campagne des chemins de fer nationaux du Canada a fait des progrès. Revenu Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada ont observé que certains ministres, dirigés par leurs administrateurs généraux, ont pris les devants et fait des progrès. Il faut observer que certains ministres, dirigés par leurs administrateurs généraux, ont pris les devants et fait des progrès. Revenu Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada ont facilité la réalisation d'autres changements, tout en permettant d'améliorer le service à la clientèle.

Faire place au changement dans la fonction publique fédérale

Le Groupe de travail a considéré la question de la participation des minorités visibles dans le cadre d'un contexte plus vaste de revitalisation de la fonction publique fédérale pour tous les Canadiens. En cherchant à fournir un instrument de changement stratégique au gouvernement fédéral et en examinant le phénomène de la sous-représentation des minorités visibles, le Groupe de travail a concentré ses efforts sur les mesures qui produiraient des résultats d'ici trois à cinq ans. Des résultats aussi rapides auraient pour effet d'accélérer le rythme des progrès et de favoriser le changement à plus long terme en vue d'accroître la qualité du milieu de travail pour tous les fonctionnaires fédéraux. Le Groupe de travail insiste sur le fait que de vérifiables progrès ne sauront se concrétiser que si les membres de minorités visibles occupent des postes à des niveaux dans lesquels ils établissent auparavant sous-représentées et exclus. Il faut éviter à tout prix que les membres de minorités visibles fassent l'objet de gestes purement symboliques ou soient confinés à certains secteurs de la fonction publique.

5. Labérence d'engagement et de leadership à l'échelle du gouvernement et, par conséquent, d'une responsabilisation aux plus hauts niveaux, a fréquemment été proposée. L'enagement des administrateurs généraux inciterait les gestionnaires et autres responsables à embrasser et à gérer des personnes appartenant à diverses catégories socioprofessionnelles. L'objectif visant à moderniser l'image du gouvernement dans son ensemble.
6. Il est tout aussi essentiel de changer la culture organisationnelle pour que celle soit propice à la diversité qu'il faut d'obtenir de meilleures données numériques. Ces deux objectifs doivent aller de pair. La formation en matière de diversité doit être offerte à tous les employés et se traduire en milieu de travail par des comportements et des attitudes respectueuses. En accroissant le nombre de membres de minorités visibles sur les lieux de travail, on peut créer une « masse critique » qui permet de changer la culture et d'entretenir le changement.
7. En menant ses campagnes de recrutement, le gouvernement a la possibilité de projeter une image tout autre de la fonction publique. La réduction des effectifs cède le pas au recrutement pour renouveler et rajouter la fonction publique. En recrutant auprès d'un bassin de talents toujours plus diversifiés, le gouvernement fédéral ne peut se permettre de se faire damer le pion plus longtemps par le secteur privé.
8. Le temps est venu de se concentrer sur les résultats. Le gouvernement fédéral devrait se fixer un objectif-repère qui, s'il l'atteignait, améliorerait la représentation des minorités visibles. Cela faciliterait l'occasion de faire des progrès en peu de temps. En reconnaissant cette approche, le Groupe de travail ne cherche pas à établir des contingements pour les minorités visibles, pas plus qu'il ne souhaite les reléguer au statut de groupe désigné. Le principe directeur doit être le suivant : la capacité d'une personne à faire le travail doit impacter plus que sa race ou sa couleur.

Pour faire place au changement, il faut accepter de prendre des risques et de les gérer. Il convient à se pencher sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. Le Groupe de travail a reconnu l'ampleur de la tâche qui lui était confiée. Malgré les nombreux efforts qu'a faits la fonction publique fédérale pour régler les problèmes liés à l'équité en emploi, les minorités visibles y sont toujours souss-représentées. Mais l'occasion se présente maintenant pour accélérer le rythme des programmes à ce chapitre. Le Groupe de travail, après avoir jeté un regard rétrospectif sur les événements passés, se tourne maintenant vers l'avenir. Les conclusions qui suivent sous-tendent le plan d'action et soulignent le besoin de leadership.

1. La fonction publique fédérale ne reflète pas la diversité du public qu'elle sert. Les minorités visibles demeurent sous-représentées, alors que les tendances démographiques révèlent que leur nombre est en hausse dans la population canadienne. Il importe de changer rapidement l'image de la fonction publique; il y va de l'intégrité des services et du respect que le gouvernement fédéral doit assurer.

2. A titre d'employeur, le gouvernement fédéral n'exploite pas le talent comme il le devrait pour soutenir la concurrence du nouvel environnement de la mondialisation et n'en encourage pas l'expansion. Le gouvernement fédéral doit investir différemment dans les ressources humaines et faire concurrence au secteur privé en tant qu'employeur de choix, et ce dans toutes ses activités, que ce soit sur du perfectionnement ou du cheminement professionnel.

3. Le gouvernement fédéral n'a pas atteint les objectifs et les buts d'équité en emploi fixes par la loi à l'égard des minorités visibles. Mis à part quelques rares exceptions, les ministères n'ont pas réussi à se doter d'un effectif équitable sur plan de la représentativité (le taux de représentation est inférieur à celui de la disponibilité sur le marché). Dans le cas des fonctionnaires appartenant à une minorité visible, l'avancement à des postes de gestion et de direction est, à toutes fins utiles, arrêté.

4. La lenteur des progrès a donné lieu à la frustration, au mécontentement et au cynisme face à l'avenir. Si le gouvernement tardait à agir — ou pire, si l'inaction se retrouve dans le fastidieux engrenage des enquêtes judiciaires et des directives qui s'ensuivent,

Faire place au changement

A l'aube d'un nouveau siècle rempli de promesses, le Canada a un besoin urgent à combler : façonner une fonction publique fédérale qui soit représentative de la population canadienne. La fonction publique a déjà réussi à relever parallellement à celle le faire à nouveau. En composition publique a déjà obtenu une forte présence de femmes, la fonction publique s'en trouve enrichie et valorisée; de même, la présence de membres de minorités visibles lui apporte de nouvelles perspectives et une plus grande vitalité.

Les citoyens doivent considérer la fonction publique comme une institution qui leur est propre et non l'apanage d'un groupe en particulier. La fonction publique doit se baser sur le principe volonté due à la capacité d'une personne à faire le travail soit plus importante que sa race ou sa couleur.

Ce sont ces idées et l'engagement pris par le gouvernement fédéral d'éliminer toute forme de discrimination et de promouvoir l'équité et l'égalité des chances dans la fonction publique fédérale qui ont incité l'ancien président du Conseil du Trésor, l'honorable Marcel Massé, à créer le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. En succédant à M. Massé, l'honorable Lucienne Robillard s'est empressée de relier son engagement à l'égard de l'initiative de l'appuyer sans réserve.

Le Groupe de travail s'est affaire à concevoir un plan d'action visant à faire de la fonction publique une institution qui soit le reflet de tous les citoyens et les autorise dans ses rangs pour qu'ils jouent un rôle dans ce que sera le Canada de demain. Le plan d'action vise à exploiter dans la fonction publique fédérale les talents de tous les citoyens du Canada, non seulement pour qu'elle puisse combler les besoins nationaux, mais aussi pour qu'elle puisse satisfaire aux exigences de la mondialisation et profiter de ses débouchés. Dans un monde aux cultures diverses, le Canada est particulièrement chancieux d'avoir une population qui est en soi, de bien des façons, un microcosme. Cette diversité est une force que possède peu de nations.

Le plan d'action est raisonnabilé, pratiquable et réalisable. Les gestionnaires et les fonctionnaires à tous les niveaux doivent faire preuve d'un leadership exemplaire et de dignité pour faire émerger une fonction publique qui garantira respect et dévouement aux citoyens. Le plan invite la fonction publique dans son ensemble à faire preuve de leadership et à s'ouvrir au changement afin de assurer la confiance des tous les Canadiens, d'être un reflet fidèle de la population canadienne et de devenir un employeur de choix pour la nouvelle génération de Canadiens. Le Groupe de travail est d'avis que l'an 2000 peut marquer un point tournant dans l'histoire de la fonction publique fédérale, au moment où elle s'apprête à relever ces défis.

48	le taux de représentation en matière d'équité en emploi /
46	Outils de la Commission de la fonction publique pour améliorer les groupes de relève et sur le groupe de la direction /
44	IncidENCE prévue de l'objectif-représenter proposé sur les
42	IncidENCE prévue de l'objectif-représenter proposé sur le recrutement
40	Mandat et composition du Groupe de travail /

Appendices

39	Conclusion
37	Les efforts en vue de rendre la fonction publique représentative
36	de meilleures données numériques?
32	Privilégier un changement de culture pour provoquer le changement
29	Apprendre de l'expérience fédérale pour le travail
24	Les consultations menées par le Groupe de travail
22	Les minorités visibles dans la fonction publique
21	La procédure suivie par le Groupe de travail
20	La réalité canadienne et la fonction publique fédérale

20	Contexte
19	VI. Obtenir des ressources financières additionnelles
18	V. Obtenir une expertise-conseil extrême et demander un examen indépendant
15	IV. Former un cadre de mise en œuvre et de responsabilisation
12	III. Changer la culture organisationnelle
7	II. Aider les ministères et les gestionnaires à atteindre l'objectif-représenter
5	I. Fixer un objectif-représenter

4	Le Plan d'action
2	Besoin de leadership
1	Faire place au changement

Mars 2000

Présidente du Conseil du Trésor
L'honorable Lucienne Robillard, c.p., députée

Madame la Présidente,

Au nom des membres du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale, j'ai l'honneur de vous remettre notre plan d'action. Nous souhaitons croire qu'il permettra au gouvernement d'appuyer les changements nécessaires à l'établissement d'une fonction publique représentative qui inspire confiance à tous les Canadiens.

Nous nous attendons au lancement et à la mise en œuvre rapide du plan d'action : les gestionnaires disposent dès outils nécessaires, l'efficacité est prêt à agir et les objectifs sont réalisables. Il est maintenant temps de passer à l'action.

Nous vous sommes reconnaissants de nous avoir permis de servir notre pays et nous espérons que nos efforts que nous avons déplois vous aideront à faire progresser le dossier de la représentativité des minorités visibles.

Veuillez agréer, Madame la Présidente, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le président,

Lewis Perinbam, O.C.
L. Perinbam

Henry K. Pau
Earl A. Miller
Audrey Kobayashi
Alain Jean-Bart
Shawna Hoyte
Marjorie M. David
Denise Chong
J.C. Best
(Membres)



Offert également en médias substituts

<http://www.presentationvisible.com>

à l'adresse suivante :

Ce document est disponible sur le site Web

ISBN 0-662-64875-7

N° de catalogue BT22-67/2000

avec une valeur de neutre.

à la règle qui permet d'utiliser le masculin

Pour ne pas alourdir le texte, nous nous conformons

la présidente du Conseil du Trésor, 2000

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par

minorités visibles dans la fonction publique fédérale
Groupe de travail sur la participation des

fédérale
publique
fonction
dans la



changement
aire place au

